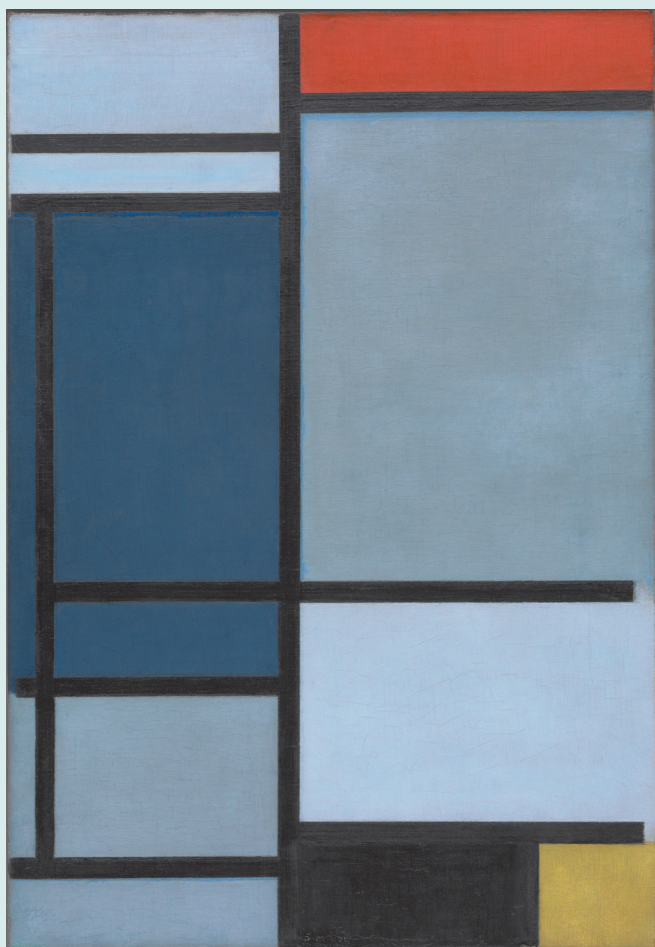


Rosenberg & Sellier



# LE STRADE DELL'INNOVAZIONE

---

TRANSIZIONI DIFFICILI E MODELLI ALTERNATIVI

a cura di Adriana Luciano



---

BISOGNI & RISORSE

# Progetto ERICA

The Institutional and Cultural Roots of Development  
in a Knowledge-Based Society.  
Enriching Regional Innovation Capabilities  
in the Service Economy

a cura di Adriana Luciano e Angelo Pichierri

volume I

Il presente volume costituisce il primo di una serie di cinque all'interno della collana «Enriching Regional Innovation Capabilities in the Service Economy (ERICA)» curata da Adriana Luciano e Angelo Pichierri del Dipartimento di Culture, Politica e Società dell'Università di Torino.

Le strade dell'innovazione  
Transizioni difficili e modelli alternativi

a cura di Adriana Luciano

Rosenberg & Sellier

*copertina: progetto grafico di Tiziana Di Molfetta realizzato da Eicon, Torino  
impaginazione ed editing: Lexis, Torino  
stampa testo e copertina: a cura di Pde Spa presso LegoDigit srl (Lavis, Trento)*

immagine in copertina: *Piet Mondrian, Composizione con rosso, blu, nero, giallo e grigio, 1921, New York, Museum of Modern Art (MoMA); olio su tela, cm. 76 x 52,4; dono di John L. Senior, Jr. Inv.: 154.1957*

© 2014 Mondrian/Holtzman Trust c/o HCR International USA

© 2014 Digital image, The Museum of Modern Art, New York/Scala, Firenze

I volumi della collana «Enriching Regional Innovation Capabilities in the Service Economy (ERICA)» sono pubblicati grazie al finanziamento della Regione Piemonte. Questa pubblicazione rispecchia unicamente le opinioni degli autori; la Regione Piemonte non può essere in alcun modo ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni in essa contenute.

*La legge 22 aprile 1941 n. 633 sulla protezione del diritto d'autore, modificata dalla legge 18 agosto 2000 n. 248, tutela la proprietà intellettuale e i diritti connessi al suo esercizio. Senza autorizzazione sono vietate la riproduzione e l'archiviazione, anche parziali e anche per uso didattico, con qualsiasi mezzo, sia del contenuto di quest'opera sia della forma editoriale con la quale essa è pubblicata. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.*

*La copertina non è riproducibile senza il permesso di Mondrian/Holtzman Trust c/o HCR International USA e dell'Archivio Scala di Bagno a Ripoli (FI).*

*prima edizione italiana, 2014*

© 2014 Dipartimento di Culture, Politiche e Società,  
Università di Torino

edizione a stampa a tiratura limitata fuori commercio, non disponibile presso l'editore  
edizione digitale accessibile sull'Archivio Istituzionale Open Access dell'Università degli Studi di  
Torino: <http://aperto.unito.it/>

realizzazione editoriale a cura di  
Rosenberg&Sellier

per informazioni rivolgersi al  
Dipartimento di Culture, Politiche e Società dell'Università di Torino

isbn: 978-88-7885-276-1

## INDICE

- 7 *Introduzione* di Adriana Luciano
- 21 1. Economia della conoscenza, società della conoscenza, effetto città  
*Angelo Pichierri*
- 36 2. Lavori in corso. Una regione in transizione  
*Sandro Busso e Giulia Maria Cavaletto*
- 74 3. Per una geografia della *knowledge economy*. Azioni e  
rappresentazioni di attori e politiche in Piemonte  
*Cristiana Cabodi, Egidio Dansero, Vincenzo Demetrio e  
Matteo Puttilli*
- 116 4. Tracce di *learning economy*. Il caso del settore agroalimentare  
*Adriana Luciano*
- 132 5. Economia della cultura ed economia della conoscenza: varianti e  
sentieri stretti in Piemonte  
*Sergio Scamuzzi, Roberto Albano, Sandro Busso e Luca Dal Pozzolo*
- 170 6. Infrastrutture ICT: un modello *bottom up* per l'innovazione  
*Mariella Berra*
- 183 7. Risorse umane e politiche per l'innovazione in Piemonte.  
Poli per l'Innovazione e Poli Formativi  
*Roberto Di Monaco*
- 221 8. Il posto scomodo della scuola nella società della conoscenza  
*Manuela Olgnerio e Roberta Ricucci*

- 240 9. Orientamenti e aspettative degli attori istituzionali nel rapporto scuola-lavoro. Verso un'economia della conoscenza piemontese?  
*Sonia Bertolini e Marina D'Agati*
- 261 10. I lavoratori della conoscenza di fronte alle responsabilità familiari. Relazioni di genere, organizzazione domestica e vincoli alla carriera professionale.  
*Renzo Carriero e Lorenzo Todesco*

## INTRODUZIONE

*Adriana Luciano*

Fin dagli anni '90 l'idea di una necessaria evoluzione dei Paesi più industrializzate verso un'economia della conoscenza fortemente orientata all'innovazione in campo non solo economico si è accompagnata a un intenso dibattito sulle forme che questa economia stava assumendo, sui driver del suo sviluppo, sui contesti istituzionali che ne stavano favorendo o ostacolando la crescita, sulle politiche da promuovere per sostenere la competizione.

A voler schematizzare i termini di questo dibattito, e correndo il rischio di qualche semplificazione, si potrebbe dire che si sono, e ancora si stanno, confrontando due visioni di questa nuova economia. La prima pone l'accento sulle innovazioni che si producono attraverso l'uso della conoscenza scientifica che si realizza nelle università e nei centri di ricerca applicata. L'enfasi è posta sulla spesa in R&S, sul numero di laureati e di ricercatori occupati, sulla quantità di brevetti depositati, sulla presenza di settori high tech. I 22 indicatori che dal 2004 compongono il *Summary Innovation Index* per i Paesi dell'Unione Europea a queste dimensioni fanno riferimento e misurano, in sostanza, lo stock di risorse di cui i Paesi dispongono per competere nel mercato globale sul terreno dell'innovazione (Asheim, 2012). Una visione estremizzata di questa rappresentazione dell'economia della conoscenza la si ritrova in un recente libro di successo dal titolo suggestivo *La nuova geografia del lavoro* (Moretti, 2013) in cui si descrivono gli *hub* della conoscenza che si sono affermati negli USA grazie alla concentrazione di università, aziende innovative, *venture capitalists*, persone con alto livello di istruzione, scienziati di successo. Il presente e il futuro che il libro ci mostra è quello di una crescente divergenza tra territori. Da un lato quelli in cui questa concentrazione di intelligenze e di capitali di rischio mette in moto un'economia altamente competitiva in settori quali l'informatica, le biotecnologie, i nuovi materiali, la farmaceutica, capace di generare posti di lavoro anche oltre i settori high tech nei servizi alla persona e alle imprese, nella distribuzione, nella logistica: cinque per ogni posto creato nei settori ad alta tecnologia, secondo i calcoli



di Moretti! Dall'altro i territori in cui inesorabilmente il declino dell'industria tradizionale produce disoccupazione, abbandono delle città, povertà crescente.

Il fatto che, per ragioni storiche, per l'iniziativa di qualche gruppo industriale di successo, per l'effetto di politiche locali di investimento, si sia realizzata una concentrazione di imprese ad alta tecnologia, di personale qualificato, di capitali è preconditione di un'ulteriore concentrazione di persone, capitali e imprese, attratte dalla possibilità di accedere a flussi di informazioni, di capitali, di persone indispensabili per sostenere processi di innovazione. Un circolo virtuoso che si autoalimenta grazie alla contiguità fisica dei principali protagonisti della *knowledge economy* e delle interazioni che la vicinanza favorisce. Il termine *knowledge economy* (KE) fa dunque riferimento principalmente a un modello di innovazione basato sulla scienza e sulla tecnologia in cui si producono innovazioni radicali attraverso l'uso della conoscenza scientifica codificata.

Questa rappresentazione del rapporto scienza/tecnologia/innovazione viene messo in discussione a partire dagli anni '90 (Gibbons *et al.*, 1994) quando ci si rende conto che i confini tra conoscenza basata sulla scienza e conoscenza basata sull'esperienza e sulla pratica non sono così netti e che la prima non rappresenta il superamento della seconda: l'una il grande mondo delle innovazioni che cambiano il corso della storia, l'altra il piccolo mondo delle innovazioni incrementali che consentono alle piccole e medie imprese di sopravvivere in condizioni di crescente marginalità.

Si fa strada per questa via il concetto di *learning economy* (LE) introdotto per la prima volta da geografi economici come Florida (1995) per enfatizzare il ruolo della cooperazione e dell'apprendimento collettivo nel rendere competitivi nei mercati internazionali i sistemi di piccola e media impresa proprio grazie alla loro capacità di produrre innovazioni.

I contributi teorici più importanti nell'analisi dei processi di apprendimento che sostengono le economie innovative vengono però da economisti come Lundvall e Johnson (1994) che distinguono tra conoscenza come risorsa e apprendimento come processo. Nella loro analisi il concetto di LE si adatta a tutte le economie post-fordiste che combinano nuove tecnologie con sistemi di produzione flessibile, modelli organizzativi e forme di cooperazione tra imprese che favoriscono la produzione di innovazioni mediante processi di apprendimento interattivo. Siamo dunque in presenza di una LE quando la chiave del successo economico di imprese, territori, settori produttivi dipende dalla capacità di produrre apprendimento ai vari livelli dell'economia attraverso processi cooperativi (Lundvall, 2004).

Lundvall (1996) attribuisce al concetto di LE un duplice significato. Da un lato fa riferimento a una prospettiva teorica sull'economia che si preoccupa di spiegare quei cambiamenti che avvengono nella tecnologia, nelle competenze, nelle istituzioni e che generano processi di apprendimento finalizzati all'innovazione. Dall'altro indica un particolare trend storico in cui conoscenza e apprendimento diventano *driver* fondamentali di un'economia in cui il cambiamento diventa sempre più rapido e le competenze diventano rapidamente obsolete (Lundvall, 1996).

Lundvall chiarisce anche che la LE è un'economia in cui hanno un peso importante le tecnologie dell'informazione ma non è sinonimo di società dell'informazione e non è necessariamente un'economia *science-based* dominata da imprese high tech e da lavoratori con background accademico. Apprendere è un'attività che riguarda tutti gli aspetti della società ed è un'opportunità per tutti i cittadini a prescindere che siano scienziati o lavoratori manuali.

Per chiarire questo punto nel 1994 Lundvall e Johnson avevano proposto la famosa tassonomia delle forme di conoscenza (*know-what, know-why, know-how, know-who*) che consente di distinguere tra vari modi di produrre e diffondere le conoscenze<sup>1</sup>. Con il termine LE si pone maggiore enfasi sui modi di conoscere basati sulla pratica e sulla cooperazione che si possono ritrovare in tutti i settori della società (*know-how, know-who*), mentre il termine KE viene più spesso usato per contrassegnare un'economia basata su uno stock di conoscenze codificate (*know-what, know-why*) e prodotte in centri di ricerca di base e applicata nei settori high tech.

Nei due modelli (KE e LE) differiscono anche i modi in cui si producono le innovazioni. Nella LE le innovazioni sono il prodotto del fare, dell'usare e dell'interagire (*Doing, Using, Interacting*). Nella KE scienza e tecnologia sono i driver dell'innovazione (*Science, Technology, Innovation*). I due modi di produrre innovazioni possono coesistere all'interno delle stesse imprese ma sono utilizzati con diverso peso in diversi settori e spesso hanno anche una diversa collocazione nello spazio geografico (Berg Jensen *et al.*, 2005; Asheim e Gertler, 2005; Asheim e Coenen, 2005).

Una più approfondita conoscenza del modo DUI di innovazione ha permesso di comprendere che esso non produce soltanto, come si pensava in passato, innovazioni incrementali di tipo imitativo (Cooke, 2007). Inoltre l'attenzione ai modi in cui imprese, lavoratori, centri di formazione e di ricerca, amministrazioni pubbliche apprendono a cooperare per produrre innovazioni economiche e sociali ha di nuovo<sup>2</sup> spinto i ricercatori a concentrare l'analisi a livello territoriale (Ramella, 2013).

Il concetto di *learning region*, parente stretto di *learning economy*, fa riferimento proprio alle comunità locali in cui si generano network tra diversi tipi di attori che imparano ad apprendere gli uni dagli altri, gli uni con gli altri:

<sup>1</sup> *Know-what* e *know-why* fanno riferimento a conoscenze di tipo dichiarativo che possono essere apprese attraverso la letteratura, la consultazione di data base, l'istruzione formale. *Know how* e *know who* sono radicate nell'esperienza pratica di vita e di lavoro e nell'interazione sociale. *Know-what* e *know-why* possono essere facilmente codificati, sottoposti a transazioni di mercato, sviluppati attraverso appropriati strumenti istituzionali. Di questi si occupa prevalentemente l'analisi economica mainstream (Lorenz e Lundvall, 2006).

<sup>2</sup> L'attenzione ai processi di sviluppo economico a livello locale ha antiche tradizioni che risalgono a Marshall e alle sue teorie dei distretti. Le ricerche sullo sviluppo locale hanno avuto un grande sviluppo in Italia, con importanti echi internazionali ma la transizione all'economia postfordista e le gravi turbolenze dei mercati internazionali seguite all'irrompere sulla scena delle grandi economie emergenti hanno per qualche tempo fatto distogliere l'attenzione da ciò che avveniva nelle economie locali. Lo studio dei processi di innovazione sta riportando l'attenzione sulla dimensione locale di questi processi e sul loro evolvere in forme impreviste.

The «learning region» concept was a way to envisage how all actors sharing the same local context learn to cooperate with one another in addressing economic and social innovation. It entailed establishing locally-driven bottom-up networks involving public and private economic employment actors, R&D centres, social partners, universities and other educational and training institutes. In other words, the local community learns together in an integrated way with all parts of the socioeconomic «system» moving forward together. Thus, the interfaces between the different parts of the system are critical focal points as channels for dialogue and cooperation enabling people to learn together and from one another. (Lundvall, 1996)

A livello di economia globale, la tensione tra i due modi di produzione delle innovazioni rimanda alla necessità di riconoscere la complementarità tra modi di innovazione basati su processi formali di R&S con quelli basati sull'apprendimento informale, sulla cooperazione tra imprese e entro le imprese, sulla formazione di competenze basate su saperi taciti.

Sono queste le premesse teoriche che stanno alla base di un progetto di ricerca dal titolo *The Institutional and Cultural Roots of Development in a Knowledge-Based Society. Enriching Regional Innovation Capabilities in the Service Economy* (ERICA) che il Dipartimento di Culture, Politica e Società ha realizzato negli scorsi quattro anni grazie a un finanziamento del FSE erogato dalla regione Piemonte attraverso un bando dedicato alla promozione della ricerca in ambito sociale e umanistico.

Siamo negli anni in cui il ciclo di programmazione dei fondi strutturali 2007-13 è ormai entrato nel pieno della propria attività di promozione di un'economia basata sulla conoscenza in grado di contemperare obiettivi di crescita economica e obiettivi di equità sociale, ma già si avvertono gli effetti di una crisi internazionale che di lì a poco metterà a nudo le fragilità strutturali di una regione che stava realizzando una difficile transizione.

Siamo partiti dall'ipotesi che lo sviluppo di un'economia e di una società della conoscenza dipenda strettamente dall'interazione tra diversi modi di produrre conoscenza, dal ruolo di numerose sfere istituzionali (da quelle più strettamente connesse con il mercato a quelle connesse con l'istruzione e la cultura), dai meccanismi di apprendimento e di cooperazione già in uso nei sistemi locali. Un approccio neo-istituzionalista, dunque, teso a mettere a fuoco i dispositivi istituzionali in grado di favorire processi collettivi di apprendimento e di far crescere nelle organizzazioni e nelle persone le competenze necessarie per mettere in atto processi di innovazione. Ma anche un approccio orientato a leggere il territorio, dimensione analitica privilegiata in questo tipo di ricerca, come un'arena sociopolitica in cui imprenditori economici e politici mettono insieme, integrano, combinano in nuovi assetti risorse nascoste e organizzano i processi innovativi.

La ricerca, realizzata attraverso il lavoro di cinque équipes di ricercatori, alcuni dei quali provenienti da altri dipartimenti e enti di ricerca<sup>3</sup>, è partita da un'analisi sullo stato dell'economia della conoscenza in Piemonte e nelle sue

<sup>3</sup> Si tratta del Dipartimento Interateneo Territorio, dell'Osservatorio Culturale del Piemonte, dell'Osservatorio sull'economia civile della Camera di Commercio di Torino, dell'IRES Piemonte.

articolarzioni sub-regionali, per passare poi ad alcuni approfondimenti: da casi di innovazione scaturite da processi locali di cooperazione e apprendimento, a esperienze di progettazione dal basso stimulate da dispositivi istituzionali come i Programmi Territoriali Integrati; da casi di mancata integrazione istituzionale tra politiche della ricerca e politiche della formazione, a esperienze di interazione tra azioni dal basso e dall'alto nel campo delle ICT; dai cambiamenti culturali nel campo della divisione del lavoro domestico, ad analisi centrate sulla scuola, sul suo ruolo nel promuovere competenze coerenti con lo sviluppo di un'economia della conoscenza, sui giudizi che studenti, genitori e stakeholder locali esprimono sul suo funzionamento e sul suo rapporto con il mondo dell'economia e del lavoro.

Questo è il primo dei cinque volumi di una collana dedicata a dar conto dei risultati raggiunti dai cinque gruppi di ricerca e svolge una duplice funzione: quella di esporre i risultati del gruppo di lavoro che ha condotto la prima esplorazione sullo stato di avanzamento dell'economia e della società della conoscenza in Piemonte e che ha realizzato alcuni approfondimenti sul rapporto fra economia e sfere istituzionali coinvolte in processi di innovazione<sup>4</sup>, e quella di presentare alcuni dei risultati delle ricerche degli altri gruppi che meglio mettono a fuoco il rapporto tra fattori istituzionali e culturali e processi di innovazione economica.

Nel primo saggio viene descritto il contesto della transizione piemontese alla KE mettendone in evidenza luci e ombre. Alcuni significativi successi in campo industriale sul versante della manifattura intelligente ma performance mediocri nel settore della green economy e nel terziario avanzato. Risultati interessanti in termini di investimenti per la ricerca, innovazioni, presenza di settori ad alta tecnologia ma una popolazione poco scolarizzata non solo rispetto ad altri Paesi europei ma anche rispetto ad altre regioni italiane. Un sistema universitario di ampie dimensioni ma complessivamente ancora poco attivo sul versante della cosiddetta «terza missione» e caratterizzato da un decentramento che, salvo eccezioni, si è concentrato sulle funzioni didattiche più che su quelle della ricerca. Una Regione che nell'ultimo decennio ha preso numerose iniziative finalizzate a sostenere processi innovativi ma che è stata colta dalla crisi nel mezzo di una difficile situazione finanziaria e in una fase del processo di innovazione ben lontano dall'aver prodotto tutti i suoi frutti. Un decentramento dei processi istituzionali assai declamato ma poco realizzato tanto che Torino rimane, al momento, l'unico hub regionale di un'economia e di una società della conoscenza accentrando in sé non solo le principali funzioni direzionali ma anche le fondazioni bancarie, i centri di ricerca, le sedi universitarie, le agenzie specializzate in progettazione e promozione dello sviluppo.

<sup>4</sup> Al gruppo di ricerca hanno preso parte in diverse fasi del lavoro Sandro Busso, Roberto Albano, Silvia Cannizzo, Giulia Maria Cavaletto, Cristiana Cabodi, Egidio Dansero, Monica DeMartini, Vincenzo Demetrio, Roberto DiMonaco, Adriana Luciano, Angelo Pichierri, Silvia Pilutti, Matteo Putilli, Sergio Scamuzzi.

Una diagnosi, questa, che trova riscontro sia nell'analisi quantitativa contenuta nel secondo capitolo, sia nei capitoli successivi.

La ricognizione delle principali fonti statistiche mostra infatti che, rispetto ad alcuni degli indicatori canonici dell'economia della conoscenza (brevetti, spesa e addetti R&S, innovazioni di prodotto e di processo), il Piemonte può essere considerato una regione di eccellenza nel panorama nazionale ma non altrettanto se confrontato con i Paesi del Centro e del Nord Europa.

Inoltre, se si assume – come la strategia di Lisbona fa – che KE debba significare non solo buone performance economiche nei settori innovativi ma anche buona qualità della vita, il caso del Piemonte sembra discostarsi non poco dal modello ideale. L'analisi sub-regionale, effettuata secondo il modello dei quadranti, elaborato dall'IRES negli anni '90 e ancora utile per cogliere i tratti salienti delle diverse zone del Piemonte, mostra in proposito risultati inattesi. Proprio nei quadranti in cui è più sviluppata la KE i tassi di disoccupazione sono più alti, i salari sono più bassi ma si lavora più ore, le donne lavorano di più ma i servizi per la prima infanzia scarseggiano.

Torino, che anche dall'analisi statistica si rivela l'area in cui si concentrano i più elevati stock di risorse KE, ha più disoccupati, più contratti atipici, più poveri. E la crisi, che fa segnare il passo ai processi di innovazione, fa crescere anche il disagio sociale.

Il punto in questione meriterebbe riflessioni più approfondite di quelle che la ricerca consente di fare. Ma qualche spunto, pur tuttavia, emerge. Il primo riguarda proprio la strategia di Lisbona e le politiche europee che ne sono seguite. E dagli anni '90 che in Europa si confrontano tesi potenzialmente opposte su come sia possibile conciliare lo sviluppo di un'economia competitiva basata sulla conoscenza e una buona qualità della vita. Secondo un'opinione diffusa e solo di recente messa in discussione, tutela della concorrenza, promozione della flessibilità del mercato del lavoro e, da ultimo, estremo rigore finanziario sono le ricette che possono promettere sviluppo e giustizia sociale. Secondo un'altra posizione che ha ispirato la programmazione dei fondi strutturali del passato decennio senza aver raggiunto tuttavia i risultati sperati (i famosi obiettivi di Lisbona), soltanto robuste politiche orientate a far crescere il livello di istruzione della popolazione, a sostenere i gruppi sociali a rischio di esclusione, a intervenire nei territori più a rischio di declino economico e sociale, possono contrastare le disuguaglianze che la transizione verso un nuovo modello economico genera.

L'esperienza piemontese mostra che proprio nei luoghi dove la transizione verso la KE ha fatto più passi avanti, le disuguaglianze sono aumentate. Non è difficile trovarne le ragioni: il massiccio esodo di lavoratori non qualificati dalle fabbriche in crisi non può essere compensato dai pochi posti di lavoro ad alta qualificazione che si creano nei settori high tech e in un terziario che stenta a decollare se non nei suoi segmenti più poveri. Ma c'è da chiedersi anche perché non hanno dato i frutti sperati le politiche orientate all'occupabilità e all'adattabilità dei lavoratori che il FSE ha finanziato proprio per evitare che la transizione facesse troppe vittime.

La ricerca offre qualche indizio sia nel mostrare che, a certe condizioni, la transizione verso la KE può essere meno traumatica di quanto non sia

avvenuto proprio nell'area più dotata di risorse KE, sia nello spiegare perché le politiche tese a contrastare gli effetti negativi della transizione non hanno ottenuto i risultati sperati.

Sul primo punto, il caso che ha suscitato l'interesse dei ricercatori a riflettere sulla possibilità di strade alternative verso la KE è il caso di Cuneo. Di Cuneo si discute esplicitamente nel secondo capitolo, nel terzo, nel quarto e nel quinto e l'interesse nasce dal fatto che il quadrante che comprende la provincia di Cuneo e parte della provincia di Asti è quello che si trova in fondo alla classifica quanto a indicatori KE (poca R&S, pochi brevetti, bassa scolarità della popolazione, ecc.) ma presenta un tasso di occupazione più alto della media regionale e un tasso di disoccupazione più basso. È la zona in cui l'agricoltura ha ancora un peso del tutto rispettabile e in cui convivono zone di coltura intensiva e industrializzata con zone di nuova agricoltura sostenibile e di qualità. Prevale la presenza di settori industriali non ad alta tecnologia tra i quali spicca il settore agroalimentare. Domina la piccola impresa e le ricerche mostrano la presenza di un'impreditorialità poco scolarizzata di stampo tradizionale.

L'analisi condotta nel terzo capitolo sulla programmazione territoriale integrata mostra tuttavia l'esistenza di una buona *governance* locale nella progettazione dello sviluppo locale, nel sostegno all'internazionalizzazione, nella promozione di un territorio, diventato capitale del gusto, meta di un turismo attratto dalla bellezza del paesaggio e dall'offerta enogastronomica. Ma il caso di Cuneo viene anche definito come un «miracolo di cristallo» dalle basi fragili e dal futuro incerto.

Un approfondimento di ricerca presso alcune centinaia di imprese innovative del settore enogastronomico presentato nel quarto capitolo ha messo in luce l'esistenza di una *learning economy* locale in cui le innovazioni di processo e di prodotto sono guidate, la prima da obiettivi di sostenibilità ambientale e di miglioramento della qualità dei prodotti e la seconda dall'intento di puntare sul valore simbolico dei prodotti, frutto di un habitat in cui le tradizioni locali si sposano con la bellezza del paesaggio e con la qualità delle materie prime e dei processi produttivi. Le innovazioni che si avvalgono spesso anche di consulenze di alto livello sia in campo tecnologico che artistico-culturale sono il frutto di un bricolage intelligente di cui sono protagonisti imprenditori e tecnici non sempre provvisti di titoli di studio elevati ma inseriti in reti di relazioni cooperative all'interno delle singole imprese e tra imprese. Il successo arride a chi è riuscito a creare forme di cooperazione finalizzate all'apprendimento e, attraverso di esse, a far circolare conoscenze tacite e ad appropriarsi di competenze esperte. Ma si tratta, appunto, di reti informali che nascono e muoiono con gli imprenditori che le hanno create e che raramente godono di sostegni istituzionali.

Rari i casi di interazioni con istituzioni scolastiche e università, difficili i rapporti con le amministrazioni locali; considerate inadatte, perché troppo burocratiche, le procedure per ottenere servizi e finanziamenti.

Anche gli interessanti casi raccontati nel capitolo quinto a proposito dell'interazione tra industria enogastronomica e settore culturale mostrano i limiti di un modello in cui i processi di apprendimento rimangono circoscritti a un

insieme di imprese e di agenzie che producono innovazioni senza il sostegno delle istituzioni. Nel cuneese ci sono esempi importanti di interazione tra produzione industriale e cultura che vanno dalle etichette d'autore per i vini destinati all'esportazione fino a casi significativi di mecenatismo finalizzato alla valorizzazione del territorio. Nascono in agenzie specializzate nel promuovere i prodotti industriali vestendoli di cultura ed è l'intero territorio-distretto ad attrezzarsi di saperi e competenze.

Ma in una delle regioni che spendono di più per la cultura come il Piemonte le risorse non arrivano alla periferia. Rimangono nell'area metropolitana che diventa così non una risorsa per lo sviluppo locale ma una presenza scomoda, un concorrente con cui non si compete ad armi pari.

Anche in questo caso, dunque, il miracolo è di cristallo perché la diffusione di un modello di integrazione tra cultura e industria è ostacolato dal fatto che i circuiti innovativi non riescono a estendersi a causa di una mentalità diffusa che vede più rischi che vantaggi nell'investimento in cultura, perché il tessuto di piccole imprese non dispone delle risorse necessarie per investire, perché c'è competizione tra le aziende che investono. La mancanza di regia regionale e l'assenza di mediatori che sul territorio favoriscano la diffusione delle innovazioni più promettenti fanno il resto. Le innovazioni rimangono puntiformi: casi di eccellenza che non si riproducono oltre ristretti circuiti di apprendimento magari connessi con il resto del mondo ma incapaci di fare sistema a livello locale.

Dal caso «Cuneo» scaturiscono dunque due messaggi contraddittori. Il primo è che esiste una strada verso la KE in grado di produrre meno diseguaglianze e fratture di quelle che si producono quando un drappello di punta di settori high tech si lascia alle spalle i rottami di un vecchio modello di produzione. In un territorio di piccole imprese, in un settore considerato tradizionale possono avviarsi processi di apprendimento capaci di produrre innovazioni e insieme occupazione e reddito.

L'insistenza delle politiche europee sul ruolo delle piccole imprese nei processi di sviluppo trova ancora una volta riscontri importanti. Il secondo messaggio è che la sfida della KE non può essere vinta se i processi informali che si innescano sul territorio non trovano, a un certo punto, un robusto sostegno istituzionale, se i dispositivi messi in atto per favorire i processi di innovazione non intercettano le imprese e le persone che ci provano.

Ecco svelato il paradosso Cuneo. Un territorio robustamente ancorato a tradizioni produttive locali sta sperimentando una via alla *learning economy* in cui innovazione e tradizione cercano nuovi punti di equilibrio facendo leva su risorse locali nascoste, e per questo non vive i contrasti dell'area metropolitana. Ma l'esperimento non diventa sistema e corre il rischio di esaurirsi se non aumenterà il livello di scolarità della popolazione, se non si intensificheranno le relazioni tra imprese, amministrazioni locali, enti di ricerca, se non si invertirà la spinta all'accentramento che ha caratterizzato la *governance* regionale di questi anni, se non verrà data alle generazioni più giovani l'opportunità di assumere la guida dell'economia e delle istituzioni locali.

E qui vale la pena di spendere qualche parola sui lavoratori della conoscenza che della KE dovrebbero essere i protagonisti e che la ricerca ha intercettato

nelle imprese, nelle amministrazioni pubbliche, nelle agenzie pubbliche e private che dovrebbero costituire il sistema nervoso della KE. Ma anche nelle famiglie dove si stanno affermando nuovi modelli di divisione del lavoro tra i generi, come ci racconta la ricerca presentata nel capitolo 10.

In Piemonte sono poche e molto concentrate territorialmente le organizzazioni in grado di offrire a giovani laureati l'opportunità di diventare protagonisti di processi di innovazione e di rimanere stabilmente inseriti in circuiti di apprendimento. Come viene ricordato nel primo capitolo e come numerose ricerche hanno dimostrato, per molti giovani laureati l'inserimento nel mercato del lavoro è un percorso a ostacoli che li costringe a diventare, più di quanto vorrebbero e di quanto sarebbe utile, imprenditori di se stessi.

Nell'introduzione a una ricerca di pochi anni fa sull'industria e sui professionisti creativi in Piemonte ci si chiedeva:

Le competenze che vengono oggi richieste a chi si avventura in una professione creativa, e che nessuna istituzione forma, riguardano il *fund raising*, l'organizzazione, la promozione, la familiarità con le nuove tecnologie. E altro ancora. Giova questo sovraccarico di competenze all'esprimersi della creatività? O non produce dissipazione di energie, diletantismo, eccesso di stress? (Luciano e Bertolini, 2011, p. 12)

e si intravedeva il rischio che l'effervescenza imprenditoriale degli anni delle Olimpiadi e dei grandi investimenti in cultura, in assenza di interventi strutturali a sostegno dei lavoratori della conoscenza, si affievolisse con il venir meno dei finanziamenti pubblici.

Se quei timori si sono in parte avverati consegnando alla precarietà un elevato numero di lavoratori della conoscenza, ci sono anche fondati dubbi che il sistema formativo, per come sta funzionando, sia in grado di formare in quantità e qualità adeguata alle prospettive di sviluppo di una KE, nuove leve di lavoratori della conoscenza. Sono i dubbi che emergono dai risultati di una delle ricerche di ERICA sulla scuola (cfr. cap. 8). I giovani piemontesi che stanno concludendo il ciclo di studi della secondaria superiore mostrano una conoscenza del mondo delle professioni e un orientamento verso il lavoro e verso l'eventuale prosecuzione degli studi che non fa ben sperare della loro capacità di affrontare il mondo del lavoro sufficientemente equipaggiati. Il mondo di cui hanno sentito parlare e a cui aspirano è sempre quello delle professioni liberali o quello dei mestieri di successo che i media non si stancano di promuovere, mentre restano sullo sfondo le professioni tecnico-scientifiche. E molti, soprattutto tra quanti provengono dagli istituti tecnici, non sanno neppure a che cosa aspirare. Segno che l'istruzione tecnica che dovrebbe rappresentare la spina dorsale di un sistema formativo orientato alle professioni di carattere tecnico, in evoluzione verso una formazione terziaria non accademica, non sembra essersi liberata del complesso di inferiorità nei confronti dei licei, incapace di aiutare i propri allievi a costruirsi un'immagine positiva del proprio futuro professionale.

Il gran parlare di orientamento che si è fatto negli ultimi anni non sembra aver centrato la domanda che proviene dagli studenti e delle loro famiglie. Il capitolo 9 che riassume alcuni dei risultati di una ricerca tesa a indagare



l'atteggiamento di studenti, genitori e stakeholder locali nei confronti della scuola, mostra che ciò di cui quasi tutti si lamentano non è tanto la qualità dell'insegnamento impartito e delle conoscenze acquisite ma l'isolamento nei confronti del mondo del lavoro, l'impossibilità di anticipare, almeno in alcune fasi del percorso scolastico, il momento in cui del mondo del lavoro si fa diretta esperienza. E la risposta non sta soltanto nella diffusione dei tirocini, che pure è avvenuta in questi ultimi anni. Ciò che studenti e famiglie sembrano chiedere è un'interazione tra studenti, insegnanti, imprenditori e professionisti che faccia cadere le barriere di incomprendimento che ancora separano questi mondi e che metta fine all'infinita querelle su a chi tocchi formare i giovani per il lavoro e su quali siano le competenze che le aziende si aspettano di trovare nei giovani.

Anche in questo caso, dunque, ciò che si chiede non è né di introdurre l'orientamento come ennesima materia di insegnamento, né di fare l'ennesima riforma della scuola per renderla più adeguata ai cambiamenti dell'economia e della società, ma di attivare circuiti di reciproco apprendimento rompendo la separatezza tra istituzioni, creando linguaggi comuni, favorendo la reciproca conoscenza.

Ma c'è dell'altro sullo sfondo che rende difficile il rapporto tra scuola e KE. La ricerca sugli studenti delle scuole medie superiori del Piemonte (cfr. cap. 8) mostra con netta evidenza che nel formare nei giovani le competenze utili per affrontare il mondo del lavoro continua ad avere un peso rilevante l'origine sociale che orienta nella scelta della filiera scolastica, offre opportunità di formazione extrascolastica utili per formare le competenze che la KE richiede, orienta nel progettare il percorso scolastico e professionale. Nulla di nuovo sotto il sole. Ma osservare che, nonostante le differenze tra i territori, nonostante il diverso funzionamento delle scuole e le diverse scelte didattiche, a decidere del futuro dei giovani sia ancora in gran parte l'appartenenza familiare offre una spiegazione dell'andamento dei livelli di scolarità in Piemonte che non dà troppe speranze di successo alle pratiche innovative che pure molte scuole stanno mettendo in atto per migliorare le competenze degli allievi e favorirne il successo scolastico. E non può non far pensare allo spreco di potenzialità che una struttura sociale che tende a riprodursi uguale a se stessa produce.

Per di più, il peggioramento della situazione occupazionale dei giovani seguita alla crisi e le difficoltà che anche i giovani laureati incontrano nell'entrare nel mercato del lavoro mostra che lo spreco di intelligenze e di potenzialità è ben più ampio di quello che è generato dall'immobilità della struttura sociale e solleva interrogativi sull'efficacia di quindici anni di politiche europee finalizzate a promuovere l'innovazione del sistema economico insieme con la formazione del capitale umano e con la buona occupazione.

Di questo si occupa il capitolo 7 che ricostruisce due cicli di programmazione del Fondi Strutturali focalizzandosi sui Poli di innovazione e sui Poli formativi, due importanti innovazioni istituzionali del ciclo di programmazione 2007-13 che hanno impegnato risorse FESR e FSE.

Nell'analisi svolta da ERICA il ciclo di programmazione 2000-06 si caratterizza come il ciclo dei progetti e delle azioni di sistema. Vengono finanziati

numerosissimi progetti di ricerca applicata che coinvolgono imprese piccole e grandi e centri di ricerca pubblici e privati; si conclude l'epoca dei Parchi tecnologici; si avvia una nuova fase di rapporti con gli atenei finanziando direttamente la ricerca scientifica e alcuni segmenti di formazione universitaria a orientamento professionalizzante. Vengono investite risorse sui Centri per l'Impiego di recente istituzione e si dà vita a un complesso sistema di procedure finalizzate a rendere leggibile l'offerta di formazione professionale, a garantire la qualità dei centri di formazione professionale, a offrire strumenti di analisi dei fabbisogni professionali delle imprese, a disporre di un sistema informativo in grado di gestire e rendere leggibili i flussi nel mercato del lavoro.

Alla fine del periodo, il lavoro compiuto dagli assessorati regionali alla ricerca e all'innovazione, alle politiche del lavoro e all'istruzione e formazione professionale, grazie ai Fondi Strutturali, ha prodotto un'ampia sperimentazione di politiche finalizzate all'innovazione e alla formazione del capitale umano e ha dotato la Regione di un sistema di controllo che la rende un caso di eccellenza nella tempestività e nella correttezza della spesa. Ma ne ha indubbiamente appesantito gli assetti procedurali scaricando costi amministrativi anche sulle imprese e sugli enti destinatari dei finanziamenti.

Inoltre gli assessorati hanno lavorato in maniera indipendente gli uni dagli altri senza realizzare uno degli obiettivi più volte ribaditi nei documenti europei, quello dell'integrazione tra sistemi.

Con il ciclo di programmazione 2007-13 gli investimenti vengono concentrati sul settore della ricerca e dell'innovazione e con la politica dei Poli viene superata la logica del precedente ciclo (progetti + azioni di sistema).

La ricerca condotta da ERICA non pretende di tentare l'ennesima valutazione dell'efficacia di questo nuovo indirizzo di politica regionale ma si interroga sul cammino fatto sul terreno dell'integrazione tra sistemi e, in particolare, sul rapporto tra politiche per l'innovazione e politiche per la formazione e l'inserimento di lavoratori della conoscenza nelle imprese innovative. Dunque il lavoro si è soffermato sui Poli di innovazione e sui Poli di formazioni quali possibili contenitori istituzionali di quelle politiche integrate che anche il nuovo ciclo di programmazione metteva al centro. I risultati, per questa come per altre politiche<sup>5</sup>, sono difformi da caso a caso ma, in generale, piuttosto deludenti. I due tipi di Poli sono stati progettati da differenti assessorati senza che fosse prevista alcuna specifica connessione. Nei programmi dei Poli di Innovazione vengono previste azioni relative al capitale umano ma nessuna strumentazione specifica viene predisposta. I casi in cui scuole e Università entrano in contatto con le imprese o con gli enti gestori dei Poli di Innovazione sono sporadici e affidati a contatti personali. Là dove si attivano forme di cooperazione e di apprendimento finalizzate ad avvicinare la domanda all'offerta di formazione e di inserimento lavorativo, sono all'opera reti informali che deperiscono e si estinguono quando le persone si spostano o lasciano l'attività. Quasi sempre ciò avviene prima che le relazioni abbiano sedimentato pratiche di cooperazione in grado di sopravvivere alle persone che le hanno create.

<sup>5</sup> Cfr. il caso delle politiche territoriali analizzato nel cap. 3.

Analoghi problemi di tenuta nel tempo di innovazioni che vengono prodotte in maniera informale a livello locale li ritroviamo nel settore dell'ICT. Il caso che viene descritto nel capitolo 6 mostra che in seguito a investimenti pubblici e privati nel settore del wi-fi si sono sviluppate esperienze di cooperazione interessanti tra cittadini e imprese. Anche qui però si tratta di progetti che non danno luogo a sistemi sociotecnici territoriali stabili perché mancano sia nel settore pubblico che in quello privato i mediatori in grado di valorizzare e dare stabilità alla partecipazione dei cittadini.

A sei anni dall'inizio della crisi, in apertura di un nuovo ciclo di programmazione dei Fondi Strutturali e di un nuovo ciclo politico il Piemonte è di fronte a sfide difficili. La transizione all'economia della conoscenza non è pienamente avvenuta né se la si vuole misurare in termini di stock di risorse dedicate (KE), né se la si vuole misurare in termini di circuiti di apprendimento in grado di produrre e diffondere conoscenze (LE). E le risorse si sono nel tempo rarefatte.

Se gli esperimenti condotti nei quindici anni passati per realizzare infrastrutture e contenitori istituzionali intelligenti, per sostenere settori high tech e per stimolare la capacità di innovazione delle piccole imprese non hanno centrato l'obiettivo ma hanno avviato un processo di apprendimento tra pubbliche amministrazioni, imprese, cittadini, autonomie funzionali, dovrebbero esserci ora le condizioni per investire in maniera virtuosa le scarse risorse a disposizione.

E questo probabilmente vuol dire puntare i riflettori su tutte quelle realtà – alcune delle quali sono state descritte in questo libro – che, grazie alle politiche pubbliche, o *nonostante* le politiche pubbliche, hanno dato vita a forme di cooperazione finalizzate a produrre innovazioni economicamente vincenti e socialmente sostenibili. Quelle stesse forme di cooperazione che in assenza di istituzioni con esse coerenti e di meccanismi di integrazioni adeguati rischiano di deperire nello sforzo di sopravvivere, *nonostante* le istituzioni che le governano.

La voce di chi sente lontane, estranee se non ostili, Torino e la Regione merita forse di essere ascoltata.

### *Riferimenti bibliografici*

Asheim B. (2012), *The changing role of learning regions in the globalising knowledge economy: a theoretical re-examination*, «Regional Studies», 1.

Asheim B.T. e Coenen L. (2005), *Knowledge bases and regional innovation systems: comparing Nordic clusters*, «Research Policy», 34, 8, pp. 1173-1190.

Asheim B.T. e Gertler M.S. (2005), *The geography of innovation: regional innovation systems*, in Fagerberg J., Mowery D. e Nelson R. (a cura di), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford, pp. 291-317.

Cooke P. (2007), *Regional innovation systems, asymmetric knowledge and the legacies of learning*, in Rutten R. e Boekema R. (a cura di), *The Learning Region. Foundations, State of the Art, Future*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 184-205.

Florida R. (1995), *Towards the learning region*, «Futures», 27, 5.

- Gibbons M. *et al.* (1994), *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, Sage, London.
- Gustavsen B., Ennals R. e Nyhan, B. (a cura di) (2007), *Learning Together for Local Innovation: Promoting Learning Regions*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Jensen M.B., Johnson B., Lorenz E. e Lundvall B-A, *Forms of knowledge and modes of innovation*, «Research Policy» 36, pp. 680-693.
- Luciano A. e Bertolini S. (a cura di) (2011), *Incontri dietro le quinte. Imprenditori e professionisti nel settore dello spettacolo*, il Mulino, Bologna.
- Lundvall B-A (a cura di) (1992), *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Pinter, London.
- (1996), *The Social Dimension of the Learning Economy*. Aalborg, Aalborg University, (DRUID working paper; 96-01), Aalborg University, Aalborg.
- (2004), *Why the New Economy is a Learning Economy* (DRUID working paper; 04-01), Aalborg University, Aalborg.
- Lundvall B-A e Johnson B. (1994), *The learning economy*, «Journal of Industrial Studies», 2, 2.
- Moretti E. (2013), *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, Milano, pp. 527-536.
- Ramella F. (2013), *Sociologia dell'innovazione economica*, il Mulino, Bologna.



# 1. ECONOMIA DELLA CONOSCENZA, SOCIETÀ DELLA CONOSCENZA, EFFETTO CITTÀ

*Angelo Pichierri*

## 1. *La situazione piemontese*

Il progetto ERICA, di cui questo volume presenta una parte dei risultati, ha alla base l'idea che progressi effettivi in direzione dell'economia della conoscenza possano avvenire solo in un contesto istituzionale adeguato; e che tali progressi vadano valutati positivamente se contribuiscono, per usare le parole della «strategia di Lisbona», a «una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale». La strategia di Lisbona prevede interventi che riguardano ricerca scientifica, istruzione, formazione professionale, accesso a Internet: tutti temi dei quali si occupano i diversi work package in cui il progetto ERICA è suddiviso.

Ricordiamo peraltro che – anche prima della grande crisi economica tuttora in corso – la coesistenza sinergica di competitività economica, coesione sociale e sostenibilità ambientale prevista dal modello europeo è stata oggetto di un'ampia discussione (Pichierri, 2013). Ai due poli del dibattito si collocano le posizioni di chi considera il problema superato dalla definitiva vittoria del «pensiero unico» neo-liberale, e quelle di chi discute se e a quali condizioni istituzionali, organizzative, territoriali la coesistenza sinergica sia possibile. I contributi del progetto ERICA vanno letti in questa seconda chiave. L'economia della conoscenza viene quindi vista nei termini della sua possibile *embeddedness* in una società della conoscenza che le offra un contesto istituzionale favorevole e che utilizzi i risultati anche in sfere di attività diverse da quella economica. Come mostrano i risultati della ricerca, questo meccanismo di feed-back virtuoso è tutt'altro che scontato e tutt'altro che spontaneo, e richiede a sua volta azioni rivolte all'integrazione tra politiche diverse.

Anche dando per scontata l'adesione agli obiettivi, e ai valori che li ispirano (fatti propri dai decisori regionali in vari documenti di programmazione)<sup>1</sup>, definire e operazionalizzare i concetti rilevanti non è comunque impresa da

<sup>1</sup> Sulla «indiscutibilità» di questi obiettivi cfr. Busso, 2013.

poco. Già il secondo capitolo affronta le difficoltà insite nella definizione di «economia della conoscenza», e la frequente inadeguatezza degli indicatori normalmente usati (cfr. anche Busso, 2013), indicatori che nel caso del Piemonte forniscono risultati a volte inaspettati e contraddittori. Una strategia di ricerca che abbia come oggetto economia della conoscenza e società della conoscenza deve quindi essere flessibile, e cercare diversi sentieri di avvicinamento all'oggetto. L'insistito riferimento, soprattutto nei documenti europei, al parametro della sostenibilità, consiglia in particolare un approfondimento di quanto accade in Piemonte in materia di green economy, sebbene i risultati della ricerca siano piuttosto orientati alle dimensioni della competitività economica e della coesione sociale, del *trade-off* tra equità ed efficienza.

Di nuovo, si tratta di una nozione non facile da definire, e certamente polisemica. L'aggettivo green può applicarsi a uno specifico comparto industriale, produttore di beni destinati a influire positivamente sulla sostenibilità dell'ambiente (per esempio energie rinnovabili, tecnologie di disinquinamento); può applicarsi a modalità produttive che attraversano trasversalmente più settori (per esempio risparmio energetico, attenzione alla riciclabilità del prodotto); può applicarsi a stili di vita e di consumo, e alle politiche che li promuovono (per esempio preferenze per prodotti bio, promozione dell'uso del mezzo pubblico o della bicicletta)<sup>2</sup>. Solo da poco è cominciata la ricerca su questi temi in Italia e in Piemonte. Unioncamere, con la Fondazione Symbola (2010) ha prodotto uno stato dell'arte sull'economia verde in Italia. Il Comitato Rota ha dedicato alla green economy il suo Rapporto 2012 su Torino. Torino Nord Ovest (2013) ha commissionato una ricerca su imprese innovative dell'area metropolitana torinese, in cui la presenza nell'azienda di elementi green viene considerata come una proxy di innovazione. *L'artigianato nella prospettiva della green economy* è oggetto di un rapporto di IRES Piemonte con l'assessorato regionale alle attività produttive (2013). IRES Piemonte (2013) ha prodotto un'altra ricerca per noi assai utile, che ha il merito di occuparsi di economia verde in relazione all'industria, ai servizi, ai consumi, allo stato di componenti importanti dell'ambiente regionale. Il quadro che ne emerge è contraddittorio. In termini comparativi (con le altre regioni *italiane*) la posizione in classifica del Piemonte è mediocre, ma soprattutto è il risultato della sommatoria di componenti squilibrate: a realizzazioni importanti in campo produttivo industriale si accompagnano posizioni in classifica assai più modeste in materia di servizi e di ambiente, con un'agricoltura il cui impatto ambientale è ancora decisamente preoccupante (secondo recenti ricerche, il 35% dell'impronta ecologica regionale). Nell'indice aggregato di green economy elaborato da IRES Piemonte la regione si colloca soltanto al 13° posto tra le regioni italiane, con scarti molto forti tra le diverse dimensioni considerate. Per una dimensione come «green life» (qualità dell'ambiente) si colloca molto in basso; in maniera apparentemente contraddittoria, la posizione in classifica è al quarto posto per il «green business» (orientato al prodotto) e molto più

<sup>2</sup> Il Mesap, Polo di innovazione su cui tornerò più avanti, individua le competenze dei suoi partner, tra l'altro, nei «prodotti smart» e nei «processi green».

in basso per «green production» (orientata ai processi). Emerge comunque una certa contraddizione tra la capacità di innovazione presente nel sistema produttivo, nonostante la pesante influenza negativa della crisi in corso, e i ritardi rilevabili nell'ambiente fisico e sociale che lo circonda.

Qualcosa del genere si ritrova nel campo delle ICT (trattate nell'ambito del progetto da uno specifico work package e da un volume distinto). Come segnalerà il prossimo capitolo, colpisce il gap esistente tra l'utilizzo di Internet nel tessuto produttivo e nella società. Facendo riferimento a un'indagine comparativa tra regioni europee, il Rapporto IRES sulle ICT del 2012 richiama l'88° posto (su 159 regioni) del Piemonte, e sottolinea in particolare forti debolezze nei livelli di istruzione e di competenze tecnico-scientifiche delle risorse umane. La familiarità con la rete non è ancora sufficientemente diffusa, mentre «l'analisi a livello europeo mostra che le regioni di testa, nell'ordinamento relativo dell'innovazione si collocano anche in una posizione avanzata per quanto riguarda la penetrazione delle ICT: dotazione, qualità dell'accesso e utilizzi delle ICT si confermano fattori chiave nel sostenere i percorsi di innovazione regionale».

In questi come in altri campi si manifesta dunque un certo squilibrio tra progresso tecnologico e capacità di innovazione da una parte, contesto istituzionale e caratteristiche della popolazione dall'altra. Lo squilibrio assume caratteristiche diverse in parti diverse del territorio regionale (per le quali la ricerca ha utilizzato la suddivisione in «quadranti»). Nel quadrante torinese la *path dependance* ha alle spalle il recente passato fordista, caratterizzato da una popolazione industriale prevalentemente a bassa qualificazione; la terziarizzazione che è seguita, nonostante la presenza di un rilevante comparto di servizi alle imprese, ha caratteristiche complessivamente povere dal punto di vista della qualificazione. Nei quadranti dove è presente una tradizione distrettuale i saperi locali si sono manifestati prevalentemente in forma di conoscenza implicita, mentre nella economia della conoscenza questa è sempre più esplicita e formalizzata. In tutti e due i casi la *path dependance* sembra quindi andare in una direzione non conforme ai requisiti di una moderna economia della conoscenza.

Ma altri fenomeni sembrano invece indicare qualche possibilità di una «via piemontese» all'economia della conoscenza. Nel quadrante torinese, la «manifattura intelligente» è propria di un certo numero di medie imprese innovative, ma anche di imprese medio-grandi e di imprese grandi quantitativamente ridimensionate e qualitativamente nuove. La struttura industriale che include questi «leader economici emergenti» (Torino Nord Ovest, 2011) può esser letta come risultato della «metamorfosi» di quella precedente. Espressione visibile della metamorfosi sono le «nuove fabbriche», di dimensioni assai più ridotte di quelle che le hanno precedute, che fondano la loro competitività internazionale e la loro leadership in nicchie significative di mercato sulla produzione di conoscenza e sull'uso intensivo del sistema delle competenze (Berta, 2014).

Negli altri quadranti spicca – il lettore troverà vari riferimenti in proposito nei capitoli che seguono – l'«eccezione» cuneese, che del distretto conserva alcune caratteristiche importanti. I successi della Provincia di Cuneo sembrerebbero



mettere in discussione alcune delle credenze in materia di *knowledge economy*. Nel contributo DiTER al progetto si intende verificare «se la conoscenza funzionale ai sottosistemi cuneesi non sia in realtà una conoscenza «nascosta», difficilmente rilevabile dalle statistiche ufficiali ma in realtà presente nelle reti di relazione e nelle strategie degli attori pubblici e privati»; lo stesso tema viene affrontato con angolazioni diverse in altri capitoli. Più in generale, si tratta quindi di chiedersi se in questo e in altri distretti «tradizionali» (cioè non high tech) non siano all'opera «alternative funzionali» e «fattori sostitutivi» non rilevabili attraverso i consueti indicatori, dei quali pure si è tenuto conto nel disegnare la mappa regionale dell'economia della conoscenza.

C'è infine da tematizzare, nell'esplorazione della via piemontese all'economia della conoscenza, il ruolo che in essa gioca quello che in un libro pionieristico venne chiamato nel 1990 «effetto città» (Conti e Spriano, 1990):

Seppur in forme molto differenziate a seconda dei vari contesti, le città, specie le medio-grandi, si caratterizzano come i luoghi di produzione dell'innovazione – non solo tecnologica. Ma anche organizzativa, sociale e politica. Risulta in altre parole ineliminabile la capacità delle città di combinare creativamente i molti ingredienti dei processi innovativi, di indirizzarli, di diffonderli, insomma l'«Effetto Città».

Sono qui indicati in forma sintetica tre punti chiave che stanno anche alla base del progetto ERICA. L'innovazione non è soltanto tecnologica; i fattori dell'innovazione non sono soltanto economici; i processi innovativi sono il risultato della combinazione di fattori diversi. La città è la sede per eccellenza di questa combinazione. La ricerca da cui la citazione è tratta era stata commissionata a Torino dalla Fondazione Agnelli. Tre lustri dopo lo stesso tema si ritrova in un *Libro bianco per il Nord Ovest* commissionato dal Consiglio Italiano per le Scienze Sociali:

Le grandi aree metropolitane stanno percorrendo profondi itinerari di cambiamento, nella transizione da modelli di sviluppo centrati sull'industria manifatturiera a sistemi più complessi, basati sulla creazione, diffusione e applicazione di conoscenza. ... La prossimità consente la massima circolazione di persone e idee, la formazione di un ambiente creativo e stimolante e la crescita di reti di interazione personali. I sistemi urbani e metropolitani sono una ricca fonte di conoscenza implicita e formale, ed è in questi contesti che si facilita l'interpretazione di idee, l'incorporazione di apprendimento, istruzione e conoscenza in ogni aspetto della vita quotidiana, la condivisione delle informazioni e l'agilità organizzativa. (CSS, 2007)

L'idea che la produzione di conoscenza e di innovazione sia accentrata in *hub* è stata rilanciata di recente da Moretti (2013), in un libro di successo sulla «nuova geografia del lavoro». Nel *Libro bianco* si sottolineavano, a proposito delle città del Nord Ovest, due temi importanti: la città è un polo di attrazione e di addensamento di *knowledge worker*; una regione può essere competitiva solo in presenza di un circolo virtuoso con la sua metropoli di riferimento. Il primo tema è stato in seguito trattato in varie ricerche, in particolare una commissionata da Torino Internazionale (2009) nell'ambito dei lavori per il piano strategico di Torino; su ambedue tornerò più avanti.

In questo capitolo il tema dell'effetto città fa riferimento al Piemonte e alla sua armatura urbana. In una prospettiva in cui l'effetto città è considerato in qualche misura indirizzabile e governabile, qualche osservazione preliminare è dedicata alla *governance* locale, nella regione e nella sua capitale. Nelle politiche europee dell'innovazione legata alla sostenibilità le città vanno assumendo un ruolo cruciale: la smart city dovrebbe essere la sede per eccellenza della conoscenza e della sostenibilità.

## 2. Governance regionale, governance urbana

La conoscenza viene spesso considerata «bene pubblico» per eccellenza, sulla base delle caratteristiche della non escludibilità e non rivalità. Ma il *property rights approach* ci ha insegnato che nessun bene è pubblico o privato «per natura», indipendentemente cioè dal tipo di diritti di proprietà di cui è oggetto. Inoltre (anche su questo c'è un'importante letteratura economica) un bene può essere pubblico (cioè non escludibile e non rivale) anche senza esser prodotto da un attore pubblico (nel senso di «statale»). Fatte queste precisazioni, è del tutto possibile concordare, almeno nella maggior parte dei casi che ci interessano, sull'affermazione secondo cui «the central public policy implication of public goods is that the state must play some role in the provision of such goods; otherwise they will be undersupplied» (Stiglitz, 1999). In questo paragrafo mi occupo quindi di attori pubblici e politiche pubbliche di produzione e diffusione della conoscenza.

Come si è detto, la conoscenza – e soprattutto quella di più immediata rilevanza economica e industriale – può essere prodotta e diffusa anche da attori privati. Sembrerebbe dimostrarlo il caso del Piemonte, che conserva tra le regioni italiane il primato dell'investimento privato in ricerca e sviluppo. Pur riconoscendo l'importanza del ruolo che l'impresa privata esercita in questo campo nella regione, un paio di precisazioni si impongono. In primo luogo, la spesa «privata» in ricerca e sviluppo è fortemente concentrata in capo a un numero ristretto di grandi imprese (il Centro Ricerche FIAT ha avuto per molti anni un ruolo centrale) capaci di attrarre importanti finanziamenti pubblici italiani ed europei<sup>3</sup>. Una parte consistente della spesa «privata» in ricerca e sviluppo ha quindi alle spalle questo finanziamento pubblico. In secondo luogo, centri di ricerca come il CRF agiscono nell'ambito di gruppi che, anche se il loro quartier generale è in Piemonte, hanno un accentuato carattere multinazionale: nulla garantisce quindi che le ricadute dei risultati della ricerca siano «piemontesi».

Il peso degli attori locali risulta da molti decenni fortemente limitato dalla presenza di *global player*, con un campo d'azione per definizione extra-locale, e

<sup>3</sup> Il CRF vanta nei suoi documenti ufficiali la leadership nell'attrazione di finanziamenti europei. Per quanto riguarda i finanziamenti pubblici italiani, CRF ha utilizzato la legge 46/82 («incentivi per programmi di sviluppo e di ricerca»), poi il FAR (fondo agevolazioni ricerca), il FIRST (fondo per gli investimenti nella ricerca scientifica e tecnologica) e altri provvedimenti che costituiscono tutti insieme una normativa in cui è difficile districarsi.

con rapporti importanti con decisori anche pubblici non locali. Lo stadio della vicenda FIAT in corso mentre scrivo – il passaggio da FIAT a FCA – mostra quanto precario sia il rapporto di un sistema locale con global player «ancorati e non radicati», per usare l'espressione di Veltz, anche quando un radicamento storicamente c'è, e anche quando gli attori locali (dalle banche al governo metropolitano e regionale) fanno il possibile per mantenerlo.

Risorse e competenze della Regione sono d'altro canto fortemente cresciute a partire dagli anni '90, e la Regione è progressivamente diventata il principale interlocutore dell'Unione Europea nei settori che interessano direttamente il progetto ERICA (formazione, innovazione, ricerca, cultura). Le politiche regionali risultano fortemente europeizzate<sup>4</sup>. L'influenza europea è diretta quando si tratta di organizzare la destinazione e l'uso di fondi europei (è il caso dei fondi strutturali), ma si manifesta anche in settori in cui la UE, pur non intervenendo direttamente, si è mostrata in grado di influire efficacemente sul linguaggio e sull'agenda delle politiche. A queste due modalità dell'europeizzazione si può ricondurre l'attenzione dichiarata delle politiche regionali per la conoscenza e l'innovazione, coerentemente con la strategia di Lisbona; nonché la specializzazione di una parte dell'apparato amministrativo regionale, in particolare l'assessorato all'innovazione e alla ricerca.

La Regione subisce oggi pesantemente gli effetti della crisi, e si trova essa stessa in una seria crisi finanziaria e di legittimazione. Ma anche con riferimento a tempi migliori è realistico ricordare, oltre alle considerazioni precedenti, che lo spazio riservato alle politiche che qui ci interessano è seriamente limitato, nel bilancio regionale, dal peso assolutamente preponderante della Sanità<sup>5</sup>. Scontati questi limiti, il progetto ERICA si è occupato di due tipi di politiche le cui complementarità non sono state sufficientemente valorizzate nella pratica politico-amministrativa: quelle di pianificazione territoriale e quelle per l'innovazione (ai Poli per l'Innovazione è dedicato il cap. 7 di questo volume)<sup>6</sup>.

Le prime hanno utilizzato come unità territoriale di base gli AIT (ambiti di integrazione territoriale):

insiemi di comuni gravitanti su un centro urbano principale, che si costituiscono come ambiti ottimali per costruire processi e strategie di sviluppo condivise.

Le seconde hanno costruito Poli di Innovazione, intesi come

<sup>4</sup> La nozione di «europeizzazione» non è univoca: «... in the most common usage it denotes the processes by which national politics and/or policy processes are increasingly dominated by EU agendas and/or the ways in which EU norms are domesticated in member (and non-member) states: in short, «domestic changes caused by European integration» (Vink, 2003)» (Delanty e Rumford, 2005, p. 6).

<sup>5</sup> Da parte di vari autori si è proposta di trasformare questo vincolo in opportunità, attraverso una politica degli acquisti pubblici sensibile all'innovazione (cfr. Calderini, 2010).

<sup>6</sup> Pianificazione territoriale e Poli Innovativi vengono qui trattati per la loro rilevanza sulla dimensione territoriale e sul rapporto città/regione; ma il tema dell'integrazione mancata ricorrerà in altri capitoli specialmente a proposito della formazione.

raggruppamenti di imprese indipendenti («start-up» innovatrici, piccole e medie imprese, grandi imprese, organismi di ricerca, ecc.) attivi in un particolare settore o ambito territoriale di riferimento. Sono destinati a stimolare l'attività innovativa incoraggiando l'interazione intensiva, l'uso comune di installazioni e lo scambio di conoscenze ed esperienze, nonché contribuendo in maniera effettiva al trasferimento di tecnologie, alla messa in rete e alla diffusione delle informazioni tra i soggetti aggregati al Polo.

Nel caso dei Poli di Innovazione il riferimento all'attività innovativa e al trasferimento tecnologico è in primo piano; non lo è nel caso degli AIT, espressione però di una politica nella cui strategia conoscenza e miglioramento del capitale umano occupano un posto di rilievo. Ambedue le politiche hanno avuto risultati ineguali, con molti risultati modesti e alcuni risultati di eccellenza: si tratta per certi aspetti, per usare l'espressione di Trigilia a proposito dei patti territoriali, di «esperimenti da valutare con cura». In tema di economia della conoscenza, i due ordini di politiche hanno in comune il tentativo di costruzione del policentrismo e della valorizzazione dei saperi locali: una strategia che, pur condivisa da molti anni dagli studiosi di sviluppo locale, non manca di inconvenienti che toccherò nel prossimo paragrafo.

L'uropeizzazione delle strategie e delle politiche regionali rientra nel quadro di una parziale europeizzazione dei meccanismi di *governance*. Parlo di europeizzazione «parziale» perché la si ritrova spesso più nel linguaggio, nelle retoriche, nell'agenda dichiarata, che non negli atti. Questi ultimi non sono però assenti e prendono la forma – specialmente nel caso degli AIT e dei Poli di Innovazione – del tentativo di coinvolgimento degli stakeholder locali. Ma l'evoluzione verso un nuovo modello di *governance* ha avuto luogo in maniera molto più netta nella metropoli regionale.

L'Unione Europea ha promosso a livello urbano-metropolitano (direttamente e indirettamente) l'avvento di un modello di *governance* che ho chiamato altrove «concertazione locale», caratterizzato dall'aumento del numero degli attori di diversa natura (pubblici, privati, associazioni, autonomie funzionali) e dalla loro cooperazione. L'evoluzione in questa direzione è visibile a Torino soprattutto a partire dai primi anni '90, e soprattutto dal momento dell'inclusione della città nell'ambito dell'«obiettivo 2» dei fondi strutturali. Questo tipo di *governance*, pluralistica e cooperativa, risalta particolarmente sullo sfondo di una situazione caratterizzata in precedenza da un *government* tradizionale, nonché fortemente dipendente da un potere economico molto concentrato; si afferma con un certo successo per poco più di un decennio; nei primi anni del nuovo secolo presenta segni di usura, che si accentuano con la grande crisi che comincia nel 2008. Le caratteristiche di questa evoluzione non possono essere discusse in questa sede. È il caso però di sottolinearne gli aspetti pertinenti per il nostro progetto relativo alla transizione all'economia della conoscenza.

Il pluralismo produce i suoi effetti attraverso il proliferare di *agenzie*: gli attori della *governance* locale agiscono spesso non direttamente, ma attraverso l'uso di organizzazioni dedicate, spesso create appositamente per il perseguimento di nuove politiche. Queste agenzie sono spesso la sede in

cui gli attori si incrociano e cooperano<sup>7</sup>. Un numero consistente di queste agenzie ha che fare con la produzione e la diffusione di conoscenza, campo d'intervento considerato prioritario dagli attori che le hanno co-fondate: le Università naturalmente, ma anche altre organizzazioni per cui tale attività non costituisce il *core business*.

Queste agenzie (assieme a organizzazioni in qualche modo assimilabili, come gli «enti strumentali» della Regione, o come certe *public utilities*) presentano spesso i dilemmi trattati dalle teorie dell'agenzia. In particolare la possibilità che l'agente utilizzi informazioni e competenze di cui dispone nell'interesse proprio più che in quello del principale, possibilità in genere rafforzata dalla pluralità di principali, che non favorisce la chiarezza del rapporto di agenzia. I principali di cui stiamo parlando (governi locali, autonomie funzionali, associazioni di rappresentanza degli interessi) sono meno disposti a tollerare l'autonomizzazione delle agenzie quando, come oggi, le risorse disponibili diminuiscono: ne risultano puri e semplici tagli, o il ricorso – alternativo o contemporaneo – a strumenti come la riduzione dei contributi finanziari destinati al funzionamento ordinario rispetto a quelli finalizzati («per progetto»). Questi provvedimenti producono, accanto all'auspicata razionalizzazione, effetti perversi come l'indebolimento delle strategie innovative per cui l'agenzia era stata fondata, o la persistente mancanza di controllo dovuta all'assenza di «interfacce intelligenti» in grado di valutare seriamente i progetti finanziati.

### 3. Effetto città

In uno dei primissimi contributi del progetto ERICA – quello di Sandro Busso richiamato nel capitolo che segue – un indice sintetico di economia della conoscenza veniva applicato alle Province piemontesi, con il risultato non sorprendente di un ruolo assolutamente dominante di Torino. Nonostante l'opinabilità degli indicatori adottati, il ruolo di Torino come *hub* regionale della conoscenza è indiscutibile, e risulta ulteriormente rafforzato se si prendono in considerazione le attività di gestione e produzione del patrimonio artistico e culturale. Questo ruolo è il risultato della concentrazione nella metropoli di un numero rilevante di attori istituzionali e organizzativi: le imprese naturalmente, ma anche gli stakeholder pubblici e privati che compongono la *governance* urbana. È la presenza di questi attori che determina la combinazione di fattori da cui nasce l'innovazione. Lo si rileva, per negativo, quando tale combinazione non ha luogo o non è efficace.

Lo mostra il caso dei *knowledge worker*. La loro concentrazione spaziale è un elemento essenziale che, secondo l'analisi di Moretti già citata, caratterizza gli *hub* urbani dell'innovazione negli Stati Uniti. L'analogia con la concentrazione di lavoratori della conoscenza nell'area metropolitana torinese va però

<sup>7</sup> In questo paragrafo e nel successivo, informazioni e interpretazioni relative alle agenzie torinesi sono tratte da Pacetti e Pichierri, 2010.

esaminata più da vicino. I lavoratori della conoscenza torinesi solo in parte operano in contesti organizzati come l'impresa o l'università.

Come mostrano le ricerche in proposito (Torino Internazionale, 2009), una buona parte dei lavoratori altamente qualificati sono self-employed, operano nell'ambito di minuscole imprese, o appartengono al vasto universo dei precari di vario tipo. Nella ricerca commissionata da Torino Internazionale c'è consapevolezza del fatto che «l'elevata incidenza di lavoratori qualificati non costituisce necessariamente un marcatore tra economie innovative e stagnanti» (p. 49). In analogia con l'«effetto città», potremmo parlare di un «effetto organizzazione». Il lavoratore della conoscenza contribuisce alla creazione di *hub* della conoscenza solo se combinato con altri fattori della produzione in un contesto organizzato: l'impresa, ma anche un dipartimento universitario, ma anche un'agenzia di trasferimento tecnologico. Il rischio è altrimenti che si tratti di una risorsa che resta allo stato potenziale e che si deteriora. Ce n'era consapevolezza nel secondo piano strategico della città di Torino che, considerando questo rilevante capitale umano come fattore da sostenere e valorizzare, proponeva di aiutare almeno i lavoratori della conoscenza «ad associarsi e a lavorare insieme, costituendo studi professionali, magari concentrati in una parte della città che offrisse loro condizioni di insediamento vantaggiose» (Giuseppe Berta ed Elisa Rosso, coordinatori del piano, in un recente intervento giornalistico). Di fatto, queste condizioni i lavoratori autonomi «di seconda generazione» non le ottengono, o le ottengono con molta fatica, o le ottengono attraverso embrionali forme di auto-organizzazione.

La ricerca di Emilia Armano (2010) sui *knowledge worker* torinesi mostra l'importanza vitale dei network socioprofessionali; la frequente combinazione nei percorsi professionali, in parziale contraddizione con la teorizzazione di Granovetter, di legami deboli con legami forti (familiari) che restano spesso essenziali; l'intrinseca ambivalenza della percezione soggettiva, di precarietà e innovazione. Tenuto conto del fatto che questi lavoratori operano spesso nelle filiere più caratteristiche del post-fordismo torinese (informatica, nuovi media, prodotti web, audiovisivi, servizi culturali), si ricava dalla ricerca l'impressione di costi individuali assai alti, e di competenze preziose per l'economia della conoscenza che vengono contemporaneamente ampiamente sfruttate e ampiamente sottoutilizzate.

Vediamo ora in che senso e in che misura il modello di *governance* urbana che si è andato affermando negli anni '90 risulta orientato all'economia della conoscenza. Questione non facile, perché la diffusione di una retorica, di un discorso fortemente incoraggiato dalle istituzioni europee prima e dopo Lisbona impedisce a volte di decifrare quanto effettivamente si è fatto in questo campo. L'ultimo esempio di questa retorica è costituito dall'insieme di provvedimenti e di politiche noto come «smart city», espressione diversamente interpretata in diverse città, che a Torino, nonostante l'impegno politico e nonostante considerevoli finanziamenti (essenzialmente da parte della Compagnia di San Paolo) non ha (ancora?) prodotto, secondo gli informatori e gli stakeholder sentiti, i risultati auspicati. Anche in prospettiva una valutazione puntuale non sarà facile, data la pluralità degli obiettivi in gioco (la Fondazione Smart City prevede cinque aree di intervento, articolate in 45 «idee»). Questa pluralità

comporta tra l'altro una potenziale sovrapposizione con l'attività di altri organismi pure facenti capo al Comune, come Torino Strategica con la sua proposta di pianificazione strategica. Si tratta di difficoltà non insuperabili in assoluto, ma che prevedono comunque un management della complessità assai impegnativo.

L'orientamento alla ricerca e all'innovazione della *governance* urbana è verificabile essenzialmente su due terreni: l'influenza esercitata da attori istituzionali già esistenti, o almeno da una parte della loro struttura organizzativa; la creazione di agenzie dedicate.

Tra gli attori della *governance* locale pluralistica e cooperativa figurano in misura crescente le *autonomie funzionali*, enti che svolgono funzioni pubbliche ma non sono legittimati elettoralmente, forniscono servizi ma non sono imprese, e soprattutto dispongono di un'autonomia sancita dall'esistenza di organi di autogoverno (la Camera di commercio ne è un esempio classico).

Tra quelle «tradizionali» ci sono le università, il cui rapporto con il sistema locale è significativamente cambiato negli anni '90<sup>8</sup>. In presenza di un sistema universitario fortemente centralizzato era difficile pensare l'università come un attore significativo della *governance* locale, mentre questo diventa del tutto sensato a partire dagli anni '90, con il crescere dell'autonomia universitaria. Quest'autonomia ha prodotto effetti perversi abbastanza noti e abbastanza criticati, che si sono combinati negli ultimi anni con quelli drammatici della progressiva riduzione delle risorse finanziarie disponibili. Non intendo qui procedere con l'analisi dei mali dell'università, che certo contribuiscono a rallentare la transizione all'economia e alla società della conoscenza. Sembra invece da sottolineare il fatto che il contributo dell'università non va più visto soltanto nell'esercizio della sua storica mission di produzione e diffusione della conoscenza, ma anche nella sua capacità di contribuire alla formulazione e all'implementazione di politiche pubbliche della conoscenza, interagendo con gli altri attori della *governance* locale. Questo è chiaramente visibile nell'area torinese. Sono aumentati e si sono intensificati i rapporti con i tre livelli di governo locale; il progetto ERICA è del resto un esempio dell'interazione con quello regionale.

In maniera forse ancora più significativa e originale i rapporti si sono sviluppati con altre autonomie funzionali: in particolare con le fondazioni di origine bancaria, a partire dalla più importante, la Compagnia di San Paolo. L'originalità deriva dal fatto che, mentre la maggior parte degli attori con un ruolo nella *governance* locale hanno un'antica storia alle spalle, le fondazioni di origine bancaria sono una *new entry*, nata dalla privatizzazione delle banche e dallo scorporo delle loro funzioni «sociali». Le fondazioni sono rimaste azionisti di riferimento delle banche: una posizione importante e discussa di cui qui prendiamo semplicemente atto, per sottolineare invece come pertinente rispetto

<sup>8</sup> È importante tener presente che il nuovo ruolo dell'università nella *governance* locale ha un fondamento giuridico. La legge n. 59 del 1997 propone «l'idea di un ente che svolge attività di interesse generale in sede locale assistito da una particolare autonomia qualitativamente diversa dall'autonomia degli enti territoriali e locali»: insomma, «una peculiare modalità di gestione di compiti e attività di rilievo pubblico in sede locale» (Poggi, 2002). Cfr. anche Gallo e Poggi, 2002.

ai temi della ricerca il loro ruolo decisivo di snodo e di supporto rispetto agli attori che almeno teoricamente le controllano (come gli enti locali) e a quelli che, come l'università, svolgono funzioni che la fondazione è statutariamente tenuta a incoraggiare sul territorio di riferimento. È il caso delle università.

I rapporti della Compagnia di San Paolo con le università, e in particolare con il Politecnico, hanno avuto a lungo un carattere informale e discrezionale, con successivi tentativi di razionalizzazione sfociati in convenzioni quadro. Il percorso si è sviluppato attraverso un supporto progressivamente meno occasionale alla ricerca universitaria, e attraverso la creazione di agenzie che sono una delle manifestazioni più evidenti di una via torinese all'economia della conoscenza. Tra le più significative ricordiamo Torino Wireless (destinato a promuovere le ICT e a tradurre in un vero e proprio cluster le attività già esistenti); l'Istituto Superiore Mario Boella, che è nato dalla stessa iniziativa ma ha poi diversificato l'ambito tecnologico di intervento, con un coinvolgimento significativo di imprese private in molti dei progetti; Siti, che opera nel campo dell'innovazione legata al territorio (dalla logistica alle tecnologie ambientali). Ma i finanziamenti della Compagnia hanno interessato numerose altre organizzazioni (di varia forma giuridica e dimensione) che fanno ricerca anche nel campo delle scienze della vita (HuGeF), delle scienze sociali (Fondazione Collegio Carlo Alberto, Centro Einaudi, FIERI) e del territorio (oltre a Siti, Urban Center, Torino Nord Ovest, Comitato Rota); nonché numerosi progetti di ricerca di provenienza universitaria (prima della firma della convenzione quadro) presentati in ordine sparso da docenti e dipartimenti.

Tutto questo ha creato una notevole ridondanza che, se accettabile e a volte utile in periodi di abbondanza di risorse, viene vista in maniera sempre più critica con l'approfondirsi della crisi economica e con l'urgenza crescente di priorità diverse dalla ricerca e dall'innovazione. Il rischio già menzionato è che la potatura dei «rami secchi» e la riduzione delle risorse destinate ad agenzie considerate scarsamente produttive comporti anche il parziale abbandono delle strategie per le quali erano state fondate, nonché di una modalità di politica dell'innovazione che ha prodotto anche risultati interessanti e positivi.

Il modo in cui si configura a Torino la politica della ricerca condotta a livello locale, in particolare dalle università e dalle fondazioni bancarie, presenta un altro aspetto critico meno immediatamente visibile, che il progetto ERICA mette in luce su diversi terreni. La forte concentrazione di attori e di risorse, e l'orientamento della *governance* locale, fanno di Torino, almeno potenzialmente, uno *hub* dell'innovazione. La ricerca di Moretti ha mostrato in maniera convincente gli effetti benefici che la formazione di questi *hub* comporta, in particolare per l'effetto moltiplicatore sull'occupazione in settori dei servizi diversi da quelli propriamente innovativi. È stata meno convincente nell'individuazione dello spazio di riferimento: fin dove arrivano gli effetti di ciò che accade nello *hub* metropolitano? In Piemonte il problema che si pone – ammesso che Torino possa essere considerata come *hub* dell'innovazione – è quello del rapporto tra metropoli e regione. Alcuni dei principali attori della *governance* metropolitana hanno istituzionalmente un ambito di competenza territoriale che non è solo metropolitano ma regionale: la Regione naturalmente; ma anche le fondazioni bancarie e anche le università non sono



«torinesi». La *governance* metropolitana dovrebbe quindi produrre effetti in campo regionale; ma il suo effetto integratore è limitato, e il suo contributo all'accentramento torinese è forte.

In un libro del 2010 sul Piemonte nel contesto del Nord, l'allora assessore alle politiche territoriali suggeriva «di evitare l'assunzione secondo cui ogni luogo possa essere oggetto di politiche di sviluppo» (Conti, 2010); «concezione massimalista» che ha spesso caratterizzato gli ultimi decenni, fino all'esperienza dei patti territoriali. Secondo un'interpretazione presente nello stesso libro (Buran, 2010), l'emergere di sistemi locali con proprie caratteristiche competitive è stato reso possibile dal declino, a partire dagli anni '70, della Torino fordista che «assegnava alle realtà periferiche un ruolo meramente complementare», col risultato di tendenze autoreferenziali (creazione di nuove province) e centrifughe (Cuneo e Novara). Le politiche regionali hanno mirato in seguito alla valorizzazione delle potenzialità locali nell'ottica di una regione policentrica, ma hanno scarsamente tematizzato la necessità di interazione con le risorse conoscitive e organizzative che può fornire un centro metropolitano non più caratterizzato dal modello fordista.

Nello stesso periodo in cui Conti scriveva che «identificare troppi sistemi territoriali equivale a non identificarne realmente alcuno», il problema dell'integrazione veniva posto esplicitamente nel caso degli AIT, riferendolo però a un ambito locale deliberatamente ristretto. Il problema del rapporto con l'esterno si poneva a maggior ragione per i poli di innovazione, che possono aver successo solo in un'ottica di rete, regionale ed extra-regionale. Ben quattro tra i (troppi) Poli stanno nell'area metropolitana torinese; tra questi almeno due raccolgono tra i nostri informatori valutazioni uniformemente positive: quello della meccatronica (ente gestore Mesap) e quello delle scienze della vita (ente gestore Bioindustry Park).

Nel caso del Bioindustry Park, l'appartenenza a reti lunghe è garantita specialmente dalla presenza di imprese multinazionali. Quanto al Mesap, la localizzazione metropolitana non gli ha impedito di proporre iniziative congiunte tra diversi Poli che sono in grado di cooperare su una stessa tematica (l'iniziativa più recente riguarda l'invecchiamento della popolazione). La cooperazione tra Poli è stata incentivata dalla Regione (*infra*, cap. 3), ma l'infittirsi delle cooperazioni sembra far capo soprattutto ai Poli dell'area torinese, come appunto il Mesap ma anche il Polo ICT.

L'esempio del Mesap è particolarmente interessante anche da altri punti di vista: la combinazione di reti locali ed extra-locali; il coinvolgimento effettivo dell'Università. Scontato il consolidato rapporto con il Politecnico, il recente ingresso nel consiglio d'amministrazione dell'Università del responsabile di programma di Mesap dovrebbe creare un link significativo con un certo numero di dipartimenti universitari potenzialmente coinvolgibili. Particolarmente rilevante dal nostro punto di vista è la posizione di raccordo tra pubblico e privato, con il coinvolgimento di un numero considerevole di imprese in forme che prefigurerebbero addirittura, secondo alcuni, possibili innovazioni sociali nel campo della rappresentanza (Berta, 2014); si noti che Mesap è espressione dell'Unione Industriale torinese, cui fa capo la società di servizi che lo gestisce.

Le risorse della Compagnia di San Paolo, messe a disposizione del Piemonte per una varietà di progetti, risultano allocate in maniera assolutamente preponderante nell'area metropolitana torinese. Secondo il *Rapporto 2012* della Compagnia, sono stati finanziati nel corso dell'anno 391 progetti a Torino, 68 nel resto della Provincia, 95 nel resto della regione; quanto alla loro ripartizione settoriale, al primo posto degli stanziamenti troviamo la voce «Ricerca e istruzione superiore» (34,5%). Le domande provenienti dal resto della regione sono relativamente poco numerose, e la loro qualità progettuale spesso scadente. Fa parzialmente eccezione Cuneo, che dispone di una sua fondazione (CRC) forte e più solidamente articolata, in grado quindi di interagire con la Compagnia senza troppi complessi di inferiorità; e che ha probabilmente contribuito a migliorare la qualità dei progetti che provengono dal suo territorio, anche quando si rivolgono ad altri interlocutori.

Il quadro complessivo che emerge a scala regionale in materia di transizione all'economia e alla società della conoscenza è dunque quello di un persistente accentramento torinese, accompagnato nel resto della regione da un policentrismo scarsamente coordinato. L'assetto delle sedi universitarie piemontesi accentua questo quadro invece che correggerlo. Si ricorderà che nel corso del lungo dibattito che ha preceduto la nascita dell'Università del Piemonte Orientale (a sua volta policentrica) una corrente di pensiero contraria alla nascita di nuovi atenei proponeva come soluzione innovativa la reticolarizzazione di un unico ateneo piemontese. Si tratta di un'ipotesi rimasta perdente; quel che è avvenuto è stato invece il decentramento territoriale di componenti dei due atenei, con un assetto che difficilmente può essere definito reticolare da un punto di vista organizzativo, e la nascita del nuovo ateneo del Piemonte Orientale, seguita da quella, quantitativamente e qualitativamente originale, dell'Università di scienze gastronomiche di Pollenzo.

L'esperienza italiana di decentramento universitario, che ha comportato la nascita in breve tempo di una quantità di nuove sedi, è stata oggetto di una letteratura piuttosto vasta, in genere molto critica. Delle piccole università italiane decentrate<sup>9</sup> si criticano tra l'altro l'incapacità di raggiungere la massa critica sufficiente per fare ricerca di alto livello; la percentuale troppo alta di docenti pendolari e in transito; lo scoraggiamento della mobilità degli studenti; la creazione di duplicazioni di corsi a breve distanza (Pichierri, 2008; Rossi, Goglio e Enrietti, 2012). Non mancano peraltro i tentativi di vederne le «buone ragioni», che stanno soprattutto nella cresciuta consapevolezza da parte degli attori locali del ruolo decisivo della ricerca e della conoscenza in qualunque processo di sviluppo (Bagnasco, 2004). Bagnasco distingue peraltro tipi diversi di nuove sedi universitarie: quelle che nascono in un'area metropolitana e che sono una componente di un processo di «connessione e diffusione metropolitana»; quelle che nascono lontano dalla metropoli, «per

<sup>9</sup>È importante non confondere la piccola dimensione dell'università con la piccola dimensione del centro urbano in cui ha sede. Le Università di Oxford e Cambridge, o la Cornell University, sono localizzate in città piccole o piccolissime, ma non sono piccole università; e la scala territoriale a cui esercitano la loro influenza non è quella locale.

gemmazione» dalla grande università, salvo poi trasformarsi in ateneo indipendente, come nel caso dell'Università del Piemonte Orientale. Quest'ultima «sembra aver risposto a intenzioni di indipendenza e autonomia rispetto al capoluogo di centri minori di un'area regionale distante dal capoluogo, piuttosto che – almeno finora – come spinta alla formazione di una città-regione integrata che li comprenda».

In Piemonte come altrove, le sedi universitarie decentrate hanno raramente raggiunto la massa critica sufficiente per produrre innovazione. Ciò è avvenuto a volte nei rari casi (cfr. Rossi, Goglio e Enrietti, 2012) in cui si è realizzato quello che secondo alcuni avrebbe dovuto essere la caratteristica chiave delle nuove sedi, un qualche collegamento cioè con le vocazioni territoriali. Le nuove sedi universitarie hanno invece certamente contribuito a un allargamento dell'accesso alla formazione universitaria di utenti altrimenti solo potenziali.

Anche dove diverse componenti del sistema universitario regionale registrano buoni risultati, si pone un problema di coordinamento raramente affrontato, nonostante l'esistenza di un «comitato regionale di coordinamento tra le università»; qualche segnale si è manifestato recentemente, in direzione di quella che il rettore dell'Università del Piemonte Orientale ha definito «regionalizzazione dell'offerta formativa». Si tratterebbe insomma di costruire alcuni dei «circuiti sinergici sia a scala interregionale, sia a scala sub-regionale» necessari per «organizzare il policentrismo» (Conti, 2010).

L'esigenza di circuiti di questo tipo costituisce una delle più importanti *policy implications* della ricerca, che vale per le organizzazioni formative come per i servizi legati alla conoscenza. Nel caso delle politiche per l'innovazione (in senso non soltanto tecnologico) il compito, reso più difficile dall'attuale penuria di risorse, è quello di combinare il rafforzamento degli *hub* (o dello *hub*) esistente con la possibilità che esso serva da risorsa praticamente accessibile agli attori istituzionali che operano negli altri quadranti, seguendo vocazioni e percorsi talvolta originali. Dove queste vocazioni e questi percorsi esistono, la loro valorizzazione non può prescindere da un ripensamento del ruolo delle città medie piemontesi, complementare (non subordinato) rispetto a quello della metropoli regionale. Una prospettiva interessante, utilizzata dal cosiddetto «progetto Nord», è quella del rapporto a scala sovra regionale tra reti di imprese e reti di città. I risultati di ricerca sembrerebbero mostrare infatti la diffusa capacità da parte dei centri minori di fornire alle imprese non solo servizi particolarmente rari e semi-standardizzati, ma anche in qualche caso «funzioni urbane superiori» specializzate; il coordinamento di questi rapporti è affidato in misura assolutamente prevalente al mercato, con un ruolo modesto della *governance* regionale e modestissimo di forme di *governance* trans-regionale (Garavaglia, 2012).

## Riferimenti bibliografici

- Armano E. (2010), *Precarietà e innovazione nel post-fordismo. Una ricerca qualitativa sui lavoratori della conoscenza a Torino*, Odoja - Libri di Emil, Bologna.
- Bagnasco A. (2004), *Città in cerca di università. Le università regionali e il paradigma dello sviluppo locale*, «il Mulino», 3.
- Berta G. (2014), *Produzione intelligente*, Einaudi, Torino.
- Buran P. (2010), *Quattro Piemonti, una regione*, in Conti (2010).
- Busso S. (2013), *Economia e lavoro della conoscenza. Tra l'incertezza delle definizioni e la rilevanza del discorso pubblico*, «Sociologia del lavoro», 129, pp. 100-117.
- Calderini M. (2010), *Una nuova generazione di politiche per l'innovazione*, «Fondazione Italiani Europei - I Quaderni», 1.
- Comitato Rota (2012), *Potenziali di energia*, Torino.
- Compagnia di San Paolo (2012), *Rapporto*, Torino.
- Conti S. (a cura di) (2010), *Il Piemonte*, Bruno Mondadori, Milano.
- Conti S. e Spriano G. (a cura di) (1990), *Effetto città*, 2 voll., Fondazione Agnelli, Torino.
- Consiglio Italiano per le Scienze Sociali (2007), *Libro bianco per il Nord Ovest*, Marsilio, Venezia.
- Delanty G. e Rumford C. (2005), *Rethinking Europe. Social Theory and the Implications of Europeanization*, Routledge, London - New York.
- Gallo C.E. e Poggi A. (a cura di) (2002), *Le autonomie funzionali. Il dibattito sulla governance in Europa e le riforme costituzionali in Italia*, Giuffrè, Milano.
- Garavaglia L. (2012), *Metropoli e città medie*, in Perulli P. (a cura di), *Nord. Una città-regione globale*, il Mulino, Bologna.
- IRES Piemonte (2013), *La green economy in Piemonte*, Torino.
- Moretti E. (2013), *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, Milano.
- Osservatorio ICT del Piemonte (2012), *Le ICT e i percorsi di innovazione del sistema regionale*, Torino.
- Pacetti V. e Pichierri A. (2010), *Governance and Agencies: New Policy Instruments up against the Crisis*, PIFO Occasional Papers, Giessen.
- Pichierri A. (2008), *Università e governance locale*, «il Mulino», 4.
- (2012), *Social cohesion and economic competitiveness: Tools for analyzing the European model*, «European Journal of Social Theory», 1, pp. 85-100.
- Poggi A. (2002), *Principio di sussidiarietà e autonomie funzionali*, ASTRID.
- Regione Piemonte (2013), *L'artigianato nella prospettiva della green economy*, Torino.
- Rossi F., Goglio V. e Enrietti A. (2012), *L'impatto economico delle università decentrate: il caso di Cuneo*, «Quaderni Fondazione CRC», 14.
- Stiglitz J.E. (1999), *Knowledge as a Global Public Good*, World Bank, Washington DC.
- Torino Internazionale (2009), *Lavoratori della conoscenza. Protagonisti, politiche, territori*, Torino.
- Torino Nord Ovest (2011), *Fra territorio e globalizzazione. Le medie imprese a Torino*, Torino.
- (2013), *Business friendliness. Il clima d'impresa, a Torino*, Torino.
- Unioncamere - Symbola (2010), *GreenItaly. Un'idea di futuro per affrontare la crisi*, Roma.

## 2. LAVORI IN CORSO. UNA REGIONE IN TRANSIZIONE

*Sandro Busso e Giulia Maria Cavaletto*<sup>1</sup>

Indagare caratteristiche, contenuti e criticità di fenomeni dai contorni incerti, come quelli di economia e società «della conoscenza», significa preliminarmente individuare gli oggetti di attenzione rilevanti; e al contempo interrogarsi sui modi in cui questa esplorazione prende forma. Questa operazione è tanto più necessaria se ci si sofferma sulla complessità di tale oggetto e sulla trama di intersezioni che ne costituiscono il tessuto: occupazione, istruzione, consumi culturali, benessere materiale, solo per citare alcuni degli indicatori che trovano spazio in questa analisi. A questo riguardo quindi una prima scelta rilevante riguarda la definizione dell'oggetto di osservazione, ovvero la scelta di «che cosa guardare». La trasformazione che osserviamo, infatti, è al contempo figlia e tappa evolutiva della società dell'informazione (Butera e De Michelis, 2011) e non può dirsi circoscritta alla sfera economica, ma riguarda la società nel suo complesso. Una società sempre più fondata su saperi, conoscenze e risorse cognitive, piuttosto che sulla produzione di beni materiali. In particolare, due dimensioni appaiono centrali: la capacità di produrre novità, attraverso lo sviluppo del capitale intellettuale (Stewart, 1997), e la capacità di comunicare, tessere relazioni, strutturare reti, valorizzando e incrementando il capitale sociale (Lesser, 2000). Le sfide che questo mutamento pone non riguardano solo il tessuto produttivo. Citando la strategia di Lisbona, l'UE necessita di «building knowledge infrastructures, enhancing innovation and economic reform, and modernising social welfare and education systems».

Una seconda scelta rilevante riguarda la dimensione territoriale dell'analisi, ovvero la scelta di «dove guardare». Il riferimento è alla nota definizione di Markusen (1996) di «sticky places in slippery space», applicata da Dunning (2000) anche all'economia della conoscenza: da un lato lo «slippery space»

<sup>1</sup> I paragrafi 1, 2, 3, sono a cura di Sandro Busso; il paragrafo 4 (e relativi sottoparagrafi) a cura di Giulia Maria Cavaletto. Introduzione e conclusioni sono esito della riflessione comune dei due autori.

(prodotto della globalizzazione) in cui le attività produttive scivolano di posto in posto seguendo le spinte della delocalizzazione, della comunicazione e degli scambi. Dall'altro gli «sticky places» aree circoscritte e locali in cui certi tipi di attività produttive, e in particolare quelle *knowledge intensive*, tendono a rimanere «appiccicate» (cioè a concentrarsi) in alcune realtà locali (i cosiddetti *hub* – cfr. capp. 1 e 3). In più, è noto (Cooke, 2001) che sistemi di innovazione possono crearsi a livello regionale, oltre che locale o internazionale.

I contenuti del capitolo sono stati definiti a partire da queste premesse. Da un lato, dunque, troverà spazio un riflessione che muove dall'economia della conoscenza in senso stretto, ma che si propone di allargare lo sguardo alle dimensioni rilevanti per definire una *knowledge society*, così come la intende la Strategia di Lisbona: i livelli di istruzione, sviluppo e benessere. Dall'altro lato, ci interrogheremo sul ruolo (e sui connessi paradossi) della dimensione territoriale, fatta di microrealtà locali collocate in uno scenario globale. Guarderemo quindi «al» Piemonte collocandolo sullo scenario del Nord, nazionale ed EU, e guarderemo «dentro» il Piemonte, per illustrarne l'eterogeneità e le specificità locali<sup>2</sup>.

### 1. Il Piemonte e la tradizione industriale: principali tratti di una transizione

L'ultimo ventennio ha prodotto cambiamenti consistenti nel mercato del lavoro, con il superamento del modello fordista (David e Foray, 2002; Castells, 1996) cui si è accompagnato lo sviluppo del terziario, sebbene con vistosi segni di crisi nell'ultimo triennio in tutti i settori. Il processo di contrazione del numero di occupati nell'industria che ha interessato molte delle economie occidentali, ha dunque investito anche il contesto italiano e quello piemontese in particolare. Se gli ingredienti generali del processo – calo del peso della manifattura associata a processi di delocalizzazione della produzione – possono essere considerati comuni a tutte le economie dei Paesi OCSE, le realtà locali possono differire sensibilmente circa i tempi, l'intensità e gli esiti finali del processo.

Il percorso del Nord Ovest italiano, e del Piemonte in particolare, rappresentano esempi di grande interesse per osservare dinamiche ed effetti di questa transizione, in virtù della loro storica vocazione industriale e della forte presenza della grande impresa. Qui, infatti, appare più forte l'impatto di processi economici quali la delocalizzazione della funzione di produzione, così come quello della frenata dei mercati (ne è un esempio il settore *automotive*) seguita al boom dei decenni passati e resa particolarmente acuta dall'attuale congiuntura economica.

<sup>2</sup> Osservare diversi oggetti su scale territoriali variabili pone inevitabilmente alcuni problemi relativi alla disponibilità e alla confrontabilità dei dati. In questo contributo abbiamo scelto di insistere su concetti e dimensioni costanti, operativizzandole però attraverso indicatori diversi a seconda del livello di analisi, costruiti a partire dall'esistenza di dati con un livello di disaggregazione adeguato.

La riduzione del tessuto manifatturiero investe dunque con particolare intensità l'area del Nord Ovest e del cosiddetto triangolo industriale Milano-Torino-Genova, costruito attorno alla spinta propulsiva di grandi imprese come Pirelli, FIAT e Ansaldo. Qui si verifica un forte calo occupazionale, che riguarda principalmente i grandi centri ma i cui effetti si avvertono in tutta l'area (Berta e Pichierri, 2007) e qui più che altrove il processo di terziarizzazione sembra avere conseguenze radicali.

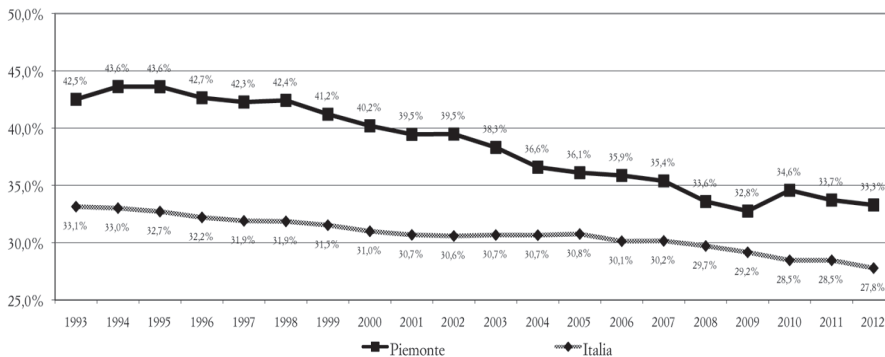
Nel caso piemontese, poi, non è solo il peso dell'industria in termini generali a essere determinante, ma anche la rilevanza di alcuni settori che appaiono particolarmente esposti ai fattori di crisi all'origine dei processi di deindustrializzazione. Esempolari in questo senso sono i casi del settore *automotive* in Provincia di Torino, e del tessile nel Biellese. Nel primo caso appare evidente l'impatto dei processi di delocalizzazione sul mercato del lavoro: il progressivo trasferimento della produzione della FIAT verso gli stabilimenti del Mezzogiorno prima, e all'estero poi, e la conseguente chiusura dei grandi impianti del Lingotto e di Chivasso, hanno un impatto forte sulla domanda di forza lavoro in generale, e in particolare di quella non qualificata (Vitali, 2002; Vitali, 2007). Quanto al territorio del Biellese, la crisi del tessile è esemplare di un'altra dinamica, da molti considerata come l'elemento base della transizione verso un modello di *knowledge economy*: l'impossibilità di competere con la produzione a bassi costi dei Paesi emergenti (Berta e Pichierri, 2007). Al di là delle conseguenze sull'occupazione, la crisi di questi settori ha una portata più ampia, determinando una ridefinizione complessiva dei territori, la cui stessa caratterizzazione (oltre che la performance economica) muta, vedendo ridursi i settori più rappresentativi, oltre che produttivi (cfr. Enrietti e Lanzetti, 2003). Sarebbe tuttavia impreciso pensare che le difficoltà dell'industria piemontese si concentrino soltanto in questi settori tradizionali. La crisi dell'Olivetti, ad esempio, dimostra come anche in settori produttivi a elevato contenuto di conoscenza la trasformazione su scala globale dei sistemi economici abbia un impatto rilevante (Vitali, 2007). La concorrenza dei mercati internazionali mette infatti in forte difficoltà anche realtà di eccellenza che si collocano in settori *knowledge intensive*, e che si distinguono tradizionalmente per capacità innovativa, non solo di prodotto.

Entrando nel dettaglio, in Piemonte il progressivo incremento del peso del terziario, e la graduale diminuzione della manifattura in termini sia assoluti sia relativi<sup>3</sup>, è un processo che dura ormai da quasi quarant'anni (Vitali, 2008). La progressiva diminuzione degli occupati nell'industria assume poi dimensioni particolarmente rilevanti se la si analizza per dimensione di impresa e per settore produttivo. Guardando alle sole imprese oltre i 250 dipendenti, infatti, gli occupati nell'industria tessile risultavano, al 2001, soltanto il 21% di quanti erano nel 1971, mentre nel settore dei mezzi di trasporto gli occupati scendono al 34% nello stesso arco di tempo (*ivi*, p. 20). Pur sintetici, i

<sup>3</sup> Il dato ISTAT raggruppa industria e costruzioni. Queste ultime sono invece in lenta ma costante crescita, mitigando il dato.

dati colgono a pieno la crisi del modello che era proprio del Piemonte e del triangolo industriale, basato sull'industria e sul modello della grande impresa.

Fig. 1. *Occupati nell'industria sul totale occupati (%) – Serie storica 1993-2012*



Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT, Indagine sulle forze di lavoro

Guardando nel dettaglio all'andamento della quota di occupati nell'industria negli ultimi venti anni (fig. 1), è possibile poi cogliere altri tratti distintivi del modello piemontese. Innanzitutto il punto di partenza: nel 1993 infatti gli occupati in manifattura e costruzioni pesavano qui oltre il 10% in più del dato nazionale. Nonostante tale gap sia andato nel tempo riducendosi, nondimeno il settore continua a caratterizzare l'economia piemontese – come del resto quella del Nord Ovest (Vitali, 2007) – in modo più marcato rispetto al resto del Paese.

L'analisi del trend offre però un altro spunto di riflessione interessante. Se il peso relativo degli occupati nell'industria segue, a livello nazionale, un trend di decrescita costante, nel caso piemontese il punto più basso si tocca nel 2009, anno in cui è minore anche il divario con il dato nazionale: circa il 3,5%. Questo arco temporale appare particolarmente interessante perché coincide con l'inizio della crisi economica: in corrispondenza di questa, in Piemonte l'industria sembra riacquistare parte del suo peso. Come vedremo nel corso del capitolo altri segnali sembrano suggerire che la crisi abbia influito sull'economia regionale non solo rallentandone il progresso *tout court*, ma anche modificandone il carattere e alterando o invertendo trend di lungo periodo come il processo di terziarizzazione. La ripresa dell'industria non va però intesa come un rallentamento della transizione verso un'economia della conoscenza. La manifattura infatti può avere elevati contenuti di conoscenza, tecnologia e innovazione, e anche nel settore industriale gli occupati non sono tutti impiegati nella produzione. Il dato piemontese sembra piuttosto segnalare la presenza di una logica *path dependent*, in cui l'evoluzione e il cambiamento non sono impediti, ma piuttosto modellati, dalle fasi iniziali del percorso (Mahoney, 2000; Crouch e Farrell, 2004).



Il modello piemontese è dunque segnato dal permanere di forti tratti di continuità con il passato, i cui segni più evidenti sono il peso relativamente consistente dell'industria e della grande impresa, che seppure in difficoltà continuano qui a pesare più che nel resto del Paese. Ma l'effetto *path dependent* sulla transizione alla *knowledge economy* non si riduce a questo dato quantitativo. Infatti, se il tessuto industriale rimane – pur ridotto – esso può costituire la base su cui si innesta la progressiva crescita di rilevanza dei saperi nell'economia e nel lavoro. Esempio in questo senso è l'analisi di Buran della trasformazione del sistema piemontese:

Tra gli anni '80 e '90 quasi tutte le imprese hanno avvertito l'urgenza di sfuggire alla competizione di prezzo attraverso la creazione di leadership di nicchia, e l'attenzione costante all'innovazione di prodotto.

[...] In questo processo l'economia piemontese realizza la costruzione di un sistema di apprendimento specifico, diverso dai modelli classici che hanno alla base un robusto *spillover* di conoscenze originate dall'investimento pubblico nella ricerca di base. Qui le conoscenze transitano attraverso le interdipendenze industriali o la mobilità dei dipendenti, e la loro trama enfatizza la capacità di risposta rapida alla varietà e all'articolazione della domanda emergente dai consumatori e dalla clientela industriale. Ci si trova comunque all'interno di un tipo di attività *brain-intensive*, che si protegge dalla concorrenza delle economie a bassi costi attraverso la costruzione e ricostruzione di barriere all'entrata dinamiche. (Buran, 2001, p. 24)

Lo scenario descritto nel passaggio fa riferimento all'inizio degli anni Duemila, e a un contesto ancora lontano dallo sperimentare la recessione che in meno di un decennio avrebbe investito le economie europee e dei Paesi OCSE. Nondimeno permette di cogliere a pieno le specificità di un modello di transizione verso la *knowledge economy* che coniuga la vocazione industriale con la valorizzazione dei saperi e della conoscenza. Una transizione resa necessaria dal mutare degli assetti economici globali e dunque almeno in parte inevitabile, ma condotta secondo un modello locale che tenta di preservare e valorizzare il proprio patrimonio<sup>4</sup>.

Un processo privo di forti discontinuità ma segnato da un trend costante, su cui la crisi attuale pone però rilevanti (e inquietanti) interrogativi. Per questo un'istantanea delle dimensioni principali di sviluppo dell'economia della conoscenza in Piemonte appare particolarmente rilevante.

## 2. Un'istantanea dell'economia della conoscenza: principali dimensioni e indicatori

Come è stato evidenziato nel capitolo precedente, misurare i livelli di sviluppo dell'economia della conoscenza è un'operazione alquanto complessa e spesso problematica. Tuttavia, pur nell'incertezza delle definizioni

<sup>4</sup> Il caso piemontese si contrappone, in questo senso, a realtà europee in cui la transizione verso un'economia della conoscenza appare «trainata» dal settore terziario, ovvero dai cosiddetti *knowledge intensive services* (Strambach, 2001).

e delle tecniche di misurazione, è possibile individuare alcune dimensioni puntuali, a partire dalla letteratura e dal dibattito pubblico e politico, su cui esiste un ampio consenso e che colgono i tratti essenziali della transizione<sup>5</sup>.

In questo paragrafo procederemo a una analisi dei principali indicatori utili a posizionare il Piemonte sullo scenario nazionale e in particolare del Nord Italia, che in virtù delle numerose analogie costituisce un termine di paragone più efficace. Laddove i dati lo consentono, inoltre, proveremo a contestualizzare il dato della regione Piemonte facendo riferimento ai livelli europei complessivi e ad alcuni Paesi che, per fattori geografici e storici, costituiscono un riferimento utile per meglio posizionare il nostro oggetto di studio.

La disponibilità di dati – reperiti attraverso varie fonti istituzionali – non consente di fare riferimento a archi temporali definiti o a realtà territoriali costanti. Tuttavia l'utilizzo di indicatori a livello regionale permette di reperire una quantità maggiore di informazioni, e di coprire tutte le principali indicazioni teoriche. Nello specifico, nei paragrafi che seguono si darà conto di: (1) i livelli di innovazione, ricerca e sviluppo; (2) la diffusione delle ICT e l'uso di Internet; (3) la presenza dei cosiddetti *knowledge workers* e più in generale della qualificazione della forza lavoro.

## 2.1. Innovazione, ricerca e sviluppo

La capacità dei sistemi produttivi di innovare prodotti e servizi, ma anche procedure e modelli organizzativi, riveste un ruolo centrale nel modello di *knowledge economy* condiviso a livello internazionale e in Europa in particolare. Non a caso la strategia di Lisbona mette al centro dei suoi obiettivi la crescita della spesa in ricerca e sviluppo e la tutela dei brevetti<sup>6</sup>.

Gli indicatori presentati in questo paragrafo colgono dunque un fenomeno relativamente circoscritto in termini di estensione, ma di estrema rilevanza nel dar conto della transizione all'economia della conoscenza, e nell'illustrarne le forme.

I dati proposti nella tabella 1 forniscono indicazioni utili a posizionare il Piemonte nel panorama nazionale e nello specifico del Nord Italia. Il dato regionale si colloca infatti al di sopra della media nazionale e di quella della macroarea su tutte e tre le dimensioni esplorate dagli indicatori: il numero di brevetti, gli addetti e la spesa in ricerca e sviluppo, l'innovazione di prodotto e processo all'interno delle imprese. In nessuno degli indicatori, tuttavia, il Piemonte si caratterizza come regione d'eccellenza nel panorama nazionale. Emerge comunque un quadro positivo sia dal punto di vista degli output del processo di innovazione (rappresentati dai brevetti e dal numero di imprese che hanno innovato), sia da quello degli input, come dimostra la quota rela-

<sup>5</sup> Nell'impossibilità di presentare in modo esaustivo in questa sede l'ampio dibattito sulle definizioni dell'economia della conoscenza, rimandiamo a Busso (2013).

<sup>6</sup> Cfr. Lisbon European Council, 23 and 24 March 2000 – Presidency Conclusions (Consultabile online all'indirizzo: [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/ec/00100-r1.en0.htm](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/00100-r1.en0.htm))

Tab. 1. *Principali indicatori relativi ai brevetti, alla R&S e all'innovazione nelle imprese*

	Domande di brevetti depositate all'EPO per milione di abitanti		Addetti R&S (ogni 1000 abitanti)		Spesa R&S (% PIL)		Composizione percentuale spesa in R&S (tot riga = 100)				Imprese che hanno introdotto innovazioni tecnologiche, organizzative e di marketing		Imprese che hanno introdotto innovazioni di prodotto-servizio (%)
	Media 2005-2009		2010		2010		2010		2010		Triennio 2008-2010		Triennio 2008-2010
	2005-2009	2010	2010	2010	Imprese	Università	Altre istit. e non-profit	Imprese che hanno introdotto innovazioni tecnologiche, organizzative e di marketing (%)	Imprese che hanno introdotto innovazioni di prodotto-servizio (%)				
<b>Piemonte</b>	<b>129,9</b>	<b>5,1</b>	<b>1,8</b>	<b>76,2%</b>	<b>16,4%</b>	<b>7,3%</b>	<b>53,6</b>	<b>26,3</b>					
Valle d'Aosta	55,4	2,5	0,6	71,9%	14,4%	13,7%	49,3	18,9					
Liguria	71,3	4,4	1,4	58,0%	22,6%	19,3%	40,7	13,8					
Lombardia	142,5	4,8	1,5	68,4%	17,4%	14,1%	54,0	28,4					
Bolzano	106,3	2,9	1,3	65,0%	11,6%	23,5%	51,0	20,9					
Trento	58,5	6,1	0,6	48,1%	21,7%	30,3%	48,3	21,0					
Veneto	128,0	4,3	2,0	65,2%	25,5%	9,3%	57,5	29,0					
Friuli-Venezia Giulia	134,5	4,8	1,0	55,7%	32,6%	11,7%	58,8	32,3					
Emilia-Romagna	173,8	5,6	1,5	63,7%	27,2%	9,1%	56,7	29,0					
<i>Nord (media)</i>	<i>111,1</i>	<i>4,5</i>	<i>1,3</i>	<i>67,0%</i>	<i>20,9%</i>	<i>12,0%</i>	<i>54,6</i>	<i>27,7</i>					
<i>Centro (media)</i>	<i>59,3</i>	<i>3,8</i>	<i>1,2</i>	<i>37,5%</i>	<i>31,9%</i>	<i>30,7%</i>	<i>44,1</i>	<i>19,2</i>					
<i>Mezzogiorno (media)</i>	<i>14,1</i>	<i>1,4</i>	<i>0,8</i>	<i>30,0%</i>	<i>52,8%</i>	<i>17,1%</i>	<i>43,6</i>	<i>16,6</i>					
<b>Italia</b>	<b>80,6</b>	<b>3,7</b>	<b>1,3</b>	<b>53,9%</b>	<b>28,8%</b>	<b>17,3%</b>	<b>50,3</b>	<b>23,6</b>					

Fonte: Eurostat  
Risorsa: Eurostat Regional Database

Fonte Istat  
Risorse: Indagine sulla R&S nelle imprese; Indagine sulla R&S nelle organizzazioni non profit; Indagine sulla R&S negli enti pubblici

Fonte: Istat  
Risorsa: Cis (Community Innovation Survey)

Nota 1: Il personale è espresso in equivalente tempo pieno

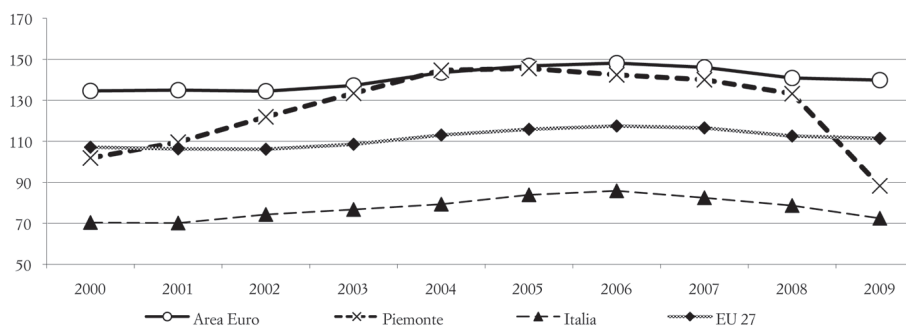
Nota 2: Spese intra-muros, ovvero spese che le imprese e gli enti pubblici effettuano al loro interno, con personale ed attrezzature proprie

Nota: Imprese con almeno 10 addetti.

tivamente elevata di spesa in ricerca e sviluppo. Su quest'ultima dimensione è possibile notare una particolarità del caso piemontese, che detiene il primato a livello nazionale relativamente alla quota di spesa sostenuta dalle imprese. Se è noto che nel caso italiano<sup>7</sup> la ricerca privata ha spesso alle spalle finanziamenti pubblici (Trigilia e Ramella, 2009), nondimeno il Piemonte sembra mostrare un tessuto imprenditoriale, in cui la FIAT recita un ruolo da protagonista (cfr. cap. 1), capace di intercettare risorse pubbliche più che in altre regioni.

Allargando lo sguardo al di fuori dei confini nazionali, e adottando una prospettiva diacronica, il caso Piemonte conferma la sua particolarità. L'andamento delle domande di brevetti depositate all'EPO (European Patent Office) è infatti piuttosto irregolare, e assume una forma a parabola nell'ultimo decennio (fig. 2). Si registra infatti una crescita che lo porta, nel 2005, a raggiungere i livelli dell'Area Euro, seguita da un trend decrescente che tocca il minimo nel 2009, anno in cui il dato regionale si colloca al di sotto dell'Europa a 27, e molto vicino alla media nazionale. Se il calo dei brevetti appare generalizzato a partire dal 2006, nel caso piemontese questo appare decisamente più marcato. La mancanza di dati più aggiornati impedisce ulteriori considerazioni, tuttavia è possibile ipotizzare una connessione con lo scenario di crisi che proprio alla fine del periodo considerato comincia a impattare sull'economia regionale.

Fig. 2. Domande di brevetti depositate all'EPO per milione di abitanti – Serie storica 2000-2009



Fonte: nostra elaborazione su dati Eurostat

## 2.2. ICT e uso di Internet

Gli indicatori proposti in questa sezione fotografano un'altra dimensione centrale nella definizione di economia della conoscenza. L'utilizzo delle nuove tecnologie di comunicazione, e di Internet in particolare, rappresenta non

<sup>7</sup> E più in generale europeo, cfr. Cooke, 2001.

soltanto un elemento strategico per le imprese e un fattore di competitività, ma costituisce un cardine di quella che è stata variamente definita in termini di società dell'informazione o di *network society* (Castells, 1996). Per questo motivo è utile guardare all'utilizzo dell'ICT non soltanto da parte delle imprese, ma allargando lo sguardo alla totalità dei cittadini. La posizione del Piemonte su queste due dimensioni appare profondamente diversa (cfr. tab. 2). Relativamente al triennio 2009-2011 il dato delle imprese che utilizzano la banda larga vede il Piemonte come realtà di eccellenza nel panorama nazionale, con un valore medio per i tre anni pari all'86,8%, il più alto tra le regioni d'Italia insieme alla Lombardia. Il risultato è frutto di una crescita costante e rapida negli ultimi dieci anni, frutto anche di investimenti infrastrutturali e di partnership e accordi tra settore pubblico e gestori di reti (Occelli e Donato, 2007; Occelli e Rinaldi, 2013). In uno scenario nazionale che vede, come noto, un ritardo nell'accesso delle imprese del Mezzogiorno e un primato di quelle del Nord, il Piemonte appare dunque collocarsi su livelli elevati anche all'interno di quest'ultima macroarea, e vicina alla media dei Paesi europei (Occelli e Rinaldi, 2013).

Tab. 2. *Principali indicatori relativi all'ICT*

	Imprese che utilizzano la banda larga (%)	Nuclei Familiari con accesso a internet (%)	Nuclei familiari con accesso alla banda larga (%)	Individui che accedono a internet almeno una volta a settimana (%)
	Media 2009-2011	2012	2012	2012
<b>Piemonte</b>	<b>86,8</b>	<b>61</b>	<b>53</b>	<b>55,4</b>
Valle d'Aosta	86,4	67	56	60,6
Liguria	86,3	64	57	59,7
Lombardia	86,8	68	61	60,8
Bolzano	83,1	70	59	60,4
Trento	85,8	68	64	57,7
Veneto	82,1	65	60	58,9
Friuli-Venezia Giulia	84,9	65	59	57,8
Emilia-Romagna	84,7	67	60	59,7
<i>Nord (media)</i>	<i>85,2</i>	<i>66</i>	<i>59</i>	<i>59,2</i>
<i>Centro (media)</i>	<i>82,4</i>	<i>65</i>	<i>58</i>	<i>57,3</i>
<i>Sud (media)</i>	<i>78,7</i>	<i>57</i>	<i>48</i>	<i>44,6</i>
<b>Italia</b>	<b>83,4</b>	<b>63</b>	<b>55</b>	<b>53,8</b>

Fonte: Istat

Fonte: Eurostat

Fonte: Eurostat

Fonte: Eurostat

Risorsa: Rilevazione sull'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese

Risorsa: Eurostat Regional Database

Risorsa: Eurostat Regional Database

Risorsa: Eurostat Regional Database

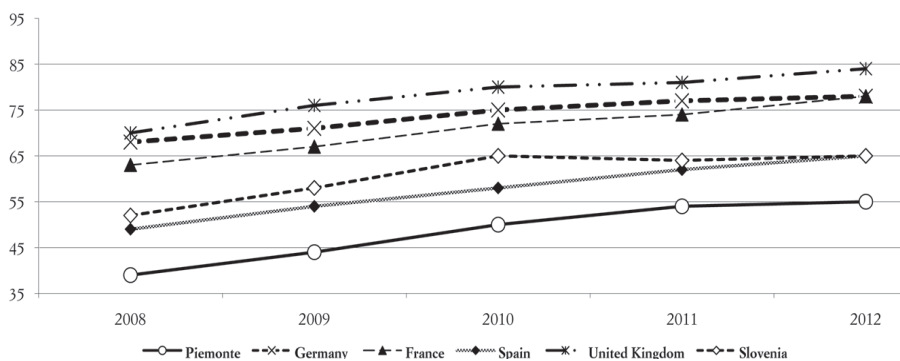
Se, dunque, il tessuto produttivo regionale sembra ricorrere alle ICT sfruttando i vantaggi competitivi che ne derivano, l'accesso a Internet di cittadini e nuclei familiari appare decisamente più limitato. Come osservano i rapporti degli osservatori il valore regionale è in linea con la media nazionale (*ibid.*), anche se di poco inferiore sia per quanto riguarda l'accesso tout court sia quello alla banda larga. Con riferimento alle sole regioni del Nord, tuttavia, il dato piemontese è il più basso su tutte e tre le dimensioni analizzate nella tabella 2, con ritardi considerevoli nei confronti delle regioni d'eccellenza. Si ribalta dunque completamente la posizione rispetto all'utilizzo

della banda larga da parte delle imprese, e prende forma uno scenario in cui il gap tra l'utilizzo delle ICT nel tessuto produttivo e nella società tutta è massimo.

Il ritardo nell'uso di Internet appare poi particolarmente marcato se si confronta il caso piemontese con i livelli raggiunti in alcuni Paesi europei, che costituiscono riferimenti utili sia per dimensioni del sistema economico, sia per prossimità geografica. La figura 3 permette di scorgere due diversi cluster, entrambi collocati al di sopra del dato piemontese: Germania, Francia e Regno Unito, che costituiscono realtà d'eccellenza, e Spagna e Slovenia che si collocano in posizione intermedia. In tutti i casi il divario del Piemonte appare considerevole, e il trend degli ultimi cinque anni mostra come il gap, nonostante il livello di partenza di quest'ultimo sia particolarmente basso, non sembri ridursi.

Le considerazioni sulla diffusione dell'ICT in Piemonte non possono dunque prescindere da questo ritardo, e dall'esistenza di un doppio ruolo per la tecnologia Internet in Piemonte. Vantaggio competitivo diffuso se si guarda al solo tessuto imprenditoriale, ma lontano dalla penetrazione nella società civile che rappresenta un presupposto per lo sviluppo di una società della conoscenza.

Fig. 3. Individui che accedono a Internet almeno una volta a settimana (%)



Fonte: nostra elaborazione su dati Eurostat

### 2.3 I *knowledge workers* e la qualificazione della forza lavoro

Una terza dimensione chiave per ricostruire lo scenario regionale dell'economia della conoscenza è rappresentata dalla presenza dei cosiddetti *knowledge workers*, o più in generale dal livello di qualificazione della forza lavoro. Questa, infatti, restituisce una buona (e diffusa a livello internazionale) *proxy* sia del peso della conoscenza come input del processo

produttivo, sia dello sviluppo di alcuni settori tradizionali della *knowledge economy*.

Pur diversi tra loro, gli indicatori proposti nella tabella 3 restituiscono un quadro che si presta a una lettura sostanzialmente omogenea, e collocano il Piemonte in una posizione di relativo ritardo rispetto non solo al Nord Italia, ma al Paese nel complesso, pur in uno scenario complessivo in cui le differenze appaiono piuttosto ridotte. Il livello di qualificazione della forza lavoro è inferiore alla media nazionale e a quella della macro-area, mostrando l'eredità (o la permanenza) di un tessuto economico di stampo fordista.

La limitata presenza di lavoratori della conoscenza è un elemento rilevante se si considera che questo indicatore coglie un fenomeno di proporzioni estese (rispetto per esempio a indicatori quali quello relativo al numero di brevetti). Se poi si colloca il Piemonte in uno scenario geografico più ampio la differenza appare ancora più marcata. Colpisce, in particolare, non solo il ritardo complessivo, ma anche il trend negativo che differenzia il dato regionale da quello dei Paesi europei di riferimento (cfr. fig. 4). Come già rilevato per altri indicatori fin qui, l'andamento degli ultimi anni suggerisce uno scenario in cui l'economia della conoscenza sembra risentire della crisi, in termini relativi, più di altri settori.

Tab. 3. *Principali indicatori relativi alla qualificazione della forza lavoro*

	Laureati sul totale della forza lavoro (%)		Laureati sul totale occupati (%)	Human Resources in Science and Technology (% pop attiva)	Occupati in high-tech manufacturing e knowledge-intensive services (% occupati)	Incidenza dei lavoratori della conoscenza (% occupati)
	2012	2012				
<b>Piemonte</b>	<b>16,6</b>	<b>20,8</b>	<b>17,6</b>	<b>32,5</b>	<b>1,6</b>	<b>12,1</b>
Valle d'Aosta	15,8	18,7	16,2	31,0	-	8,7
Liguria	20,6	25,1	21,2	35,7	5,0	16,0
Lombardia	18,4	22,2	18,9	37,3	2,3	13,7
Bolzano	13,7	15,9	13,9	30,5	1,4	9,9
Trento	18,3	22,2	13,9	34,9	2,3	13,7
Veneto	15,0	19,1	18,7	31,3	2,4	11,4
Friuli-Venezia Giulia	18,5	22,1	15,0	35,6	7,3	11,4
Emilia-Romagna	19,0	22,9	18,8	35,9	2,4	12,8
<i>Nord (media)</i>	<i>17,2</i>	<i>20,8</i>	<i>17,1</i>	<i>33,9</i>	<i>3,1</i>	<i>12,8</i>
<i>Centro (media)</i>	<i>19,5</i>	<i>24,0</i>	<i>19,8</i>	<i>33,8</i>	<i>2,3</i>	<i>14,2</i>
<i>Sud (media)</i>	<i>17,1</i>	<i>24,1</i>	<i>19,0</i>	<i>29,2</i>	<i>2,4</i>	<i>13,6</i>
<b>Italia</b>	<b>17,9</b>	<b>22,8</b>	<b>17,9</b>	<b>32,9</b>	<b>3,4</b>	<b>13,3</b>

Fonte: Istat

Fonte: Eurostat

Fonte: Istat

Risorsa: Rilevazione sulle Forze di lavoro

Risorsa: Eurostat Regional Database

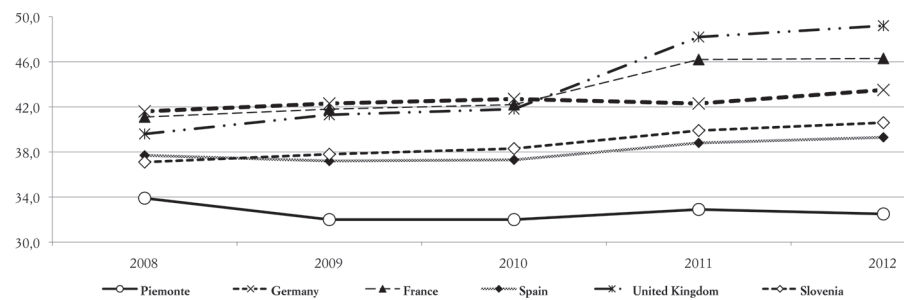
Risorsa: Rilev. Forze Lavoro

Nota: Forze lavoro con educazione terziaria o che svolgono mansioni per cui tale qualifica è solitamente richiesta

Nota: Classificazione basata sulla Statistical Classification of Economic Activities in the European Community (NACE)

Percentuale di occupati con istruzione universitaria (Isced 5-6) in professioni Scientifico-Tecnologiche (Isco 2-3)

Fig. 4. *Human Resources in Science and Technology (in% sulla popolazione attiva)*



Fonte: nostra elaborazione su dati Eurostat

### 3. Crescita, benessere e istruzione. Lo scenario socioeconomico

Il profilo dell'economia della conoscenza piemontese descritto nel paragrafo precedente si concentra sulle sue dimensioni centrali, così come emergono dalla letteratura specifica sul tema. Tuttavia, il dibattito politico e pubblico a livello europeo iscrive il processo di transizione verso la *knowledge economy* in una trasformazione complessiva del tessuto socioeconomico continentale. Gli obiettivi della strategia europea sono efficacemente riassunti in uno dei passaggi chiave delle conclusioni presidenziali del Consiglio di Lisbona, che ribadiscono l'intento di diventare «the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world, capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion and a sustainable environment»<sup>8</sup>.

Crescita, benessere e istruzione sono dunque, nella declinazione europea del concetto, parte integrante della transizione verso l'economia della conoscenza, che rappresenta un'importante occasione di crescita della società nel suo complesso.

Questo nesso positivo tra economia e società della conoscenza e benessere individuale, per cui si assume che la prima sia in grado di produrre più qualità della vita, è tuttavia al centro di un dibattito sviluppatosi a livello europeo. Al suo interno prendono forma anche posizioni critiche, che attribuiscono alla transizione verso il nuovo modello di economia *knowledge-based* effetti perversi, imprevisti e difficilmente controllabili. Secondo questa prospettiva

<sup>8</sup> Presidency Conclusions, Lisbon European Council, 23 and 24 March 2000.



infatti la *knowledge economy* potrebbe rivelarsi un generatore di disuguaglianze e un amplificatore di quelle già esistenti (Oakley, 2004)<sup>9</sup>.

Allargare lo sguardo oltre gli indicatori strettamente inerenti l'economia della conoscenza appare dunque, in prima battuta, utile a fornire elementi che aiutino a ricostruire, parallelamente a quelle della sfera economica, le trasformazioni della sfera sociale. Ma i dati proposti in questo paragrafo svolgono un'altra importante funzione. Indipendentemente dalla valutazione delle sue ricadute, lo sviluppo della *knowledge economy* è fortemente dipendente dall'esistenza di basi sociali, culturali, e istituzionali appropriate.

### 3.1. Istruzione e scolarizzazione

L'aumento dei livelli di istruzione e scolarizzazione rappresenta uno degli obiettivi cardine della strategia di Lisbona, e in generale di una transizione verso un modello di economia *knowledge based*. Ai saperi di base acquisiti nel sistema educativo, soggetti a una rapida obsolescenza, si aggiungono quelli sviluppati in modo formale o informale nei contesti lavorativi o all'interno del sistema formativo (da qui la rilevanza del cosiddetto *lifelong learning*). Il modello di riferimento è quello della cosiddetta *learning economy*, orientata all'innovazione, che individua un chiaro ruolo per le istituzioni pubbliche come produttori di conoscenze che il solo mercato non è in grado di creare da sé (Lundvall e Johnson, 1994). Alle dinamiche di mercato (e ai suoi eventuali correttivi) si lega anche il problema dell'*overeducation* (Sicherman, 1991): la sola disponibilità di conoscenza non è dunque di per sé un predittore di sviluppo della *knowledge economy*, dal momento che esiste la possibilità che il tessuto produttivo non sia in grado di assorbire i saperi.

Analizzando i principali dati relativi all'istruzione (tabb. 4 e 5) il Piemonte appare in leggero ritardo rispetto al Nord Italia. La regione si colloca infatti al di sotto della media della macroarea – pur se con scarti ridotti – su molte delle dimensioni analizzate, pur rimanendo al di sopra del dato nazionale. Valori al di sopra della media del Nord si osservano soltanto per quanto riguarda il tasso di giovani (15-19) in possesso della licenza media, e il tasso di passaggio dalla scuola superiore all'università.

Il dato sembra suggerire un maggior investimento in istruzione (a tutti i livelli) delle coorti più giovani, in controtendenza con la totalità della popolazione o della forza lavoro. Questo scenario si presta a due letture di segno opposto. Da un lato può essere considerato un segno della transizione verso un modello in cui l'istruzione e la conoscenza diventano elementi competitivi fondamentali sul mercato del lavoro, segnando una discontinuità con un passato fordista, che in altri tempi garantiva una ampia offerta di lavoro a bassa qualificazione.

<sup>9</sup>Una parte particolarmente accesa del dibattito da riferimento all'emergere di nuove forme contrattuali e al fenomeno, a esse tipicamente associato, della flessibilità del lavoro. Cfr. Powell e Snellman, 2004; Castells, Himanen, 2006; Butera *et al.*, 2008; Armano, 2010.

Tab. 4. *Principali indicatori relativi all'istruzione e alla scolarizzazione*

	Popolazione di 15-19 anni in possesso almeno della licenza media inferiore (%)		Persone di 30-34 anni che hanno conseguito un titolo universitario (%)		Persone di 25-64 anni che partecipano alla formazione continua (%)		Livello di competenza alfabetica degli studenti		Livello di competenza numerica degli studenti	
	2011		2011		2011		2011		2011	
	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011
<b>Piemonte</b>	<b>99,0</b>	<b>57,7</b>	<b>20,4</b>	<b>5,6</b>	<b>206,6</b>	<b>205,5</b>				
Valle d'Aosta	97,2	51,8	18,0	4,1	213,9	207,2				
Liguria	98,9	63,3	23,5	5,8	204,4	202,1				
Lombardia	98,4	58,7	22,4	5,6	214,4	210,4				
Bolzano	-	56,5	23,7	6,9	199,3	200,3				
Trento	-	65,9	26,7	8,3	214,1	211,5				
Veneto	98,3	57,5	21,0	5,4	212,8	213,3				
Friuli-Venezia Giulia	98,9	58,1	20,7	6,1	205,4	209,9				
Emilia-Romagna	98,9	61,1	23,8	6,4	210,5	209,4				
<i>Nord</i>	<i>98,5</i>	<i>59,0</i>	<i>22,2</i>	<i>6,0</i>	<i>209,0</i>	<i>207,7</i>				
<i>Centro</i>	<i>98,2</i>	<i>61,4</i>	<i>23,6</i>	<i>6,2</i>	<i>199,0</i>	<i>197,7</i>				
<i>Mezzogiorno</i>	<i>98,1</i>	<i>51,1</i>	<i>18,4</i>	<i>5,5</i>	<i>190,4</i>	<i>191,3</i>				
<b>Italia</b>	<b>98,3</b>	<b>56,0</b>	<b>20,3</b>	<b>5,7</b>	<b>200,0</b>	<b>200,0</b>				

Fonte: Istat

Fonte: Istat

Fonte: Servizio Nazionale Valutazione Invalsi

Risorsa: Rilevazione sulle forze di lavoro

Risorsa: Rilevazione sulle forze di lavoro

Risorsa: Indicatori chiave e variabili di rottura

Risorsa: Rilevazione sulle forze di lavoro

Risorsa: non disponibile

Tab. 5. *Principali indicatori relativi al sistema universitario*

	Immatricolati per 100 diplomati di scuola secondaria superiore dell'anno scolastico precedente.		Laureati per 100 giovani di 25 anni di	
	2011	2011	Laurea triennale e a ciclo unico durata 4-6 anni e	
			Giovani di 19-25 anni iscritti all'università (%)	Laurea triennale e a ciclo unico
	2011	2011	2011	2011
<b>Piemonte</b>	<b>60,1</b>	<b>33,6</b>	<b>29,0</b>	<b>16,7</b>
Valle d'Aosta	54,3	37,0	33,7	18,6
Liguria	64,0	38,9	32,8	20,5
Lombardia	64,8	30,9	27,3	16,2
Bolzano	34,3	15,2	16,7	8,0
Trento	58,8	36,5	34,2	19,1
Veneto	61,8	34,4	29,9	16,4
Friuli-Venezia Giulia	59,2	37,6	31,8	20,0
Emilia-Romagna	65,5	34,6	29,5	17,4
<i>Nord (media)</i>	<i>58,1</i>	<i>33,2</i>	<i>29,4</i>	<i>17,0</i>
<i>Centro (media)</i>	<i>65,2</i>	<i>41,7</i>	<i>33,6</i>	<i>19,7</i>
<i>Sud (media)</i>	<i>63,2</i>	<i>46,7</i>	<i>34,0</i>	<i>20,9</i>
<b>Italia</b>	<b>61,3</b>	<b>39,0</b>	<b>31,6</b>	<b>18,8</b>

Fonte: Istat

Risorsa: Sistema Universitario

Nota: Le regioni si riferiscono alla residenza degli studenti e non alla collocazione geografica della sede universitaria presso cui sono iscritti.

D'altro canto, non si può ignorare che i tassi di scolarizzazione tendono a crescere parallelamente alla mancanza di lavoro, quando proseguire gli studi diventa in una certa misura una scelta obbligata.

### 3.2. Crescita, sviluppo economico e occupazione

La riflessione relativa alla crescita e all'occupazione è rilevante nell'economia di questa analisi per due ragioni principali. In primo luogo perché la transizione verso un modello di economia della conoscenza e il miglioramento della performance economica sono legate a doppia mandata nella strategia di Lisbona, che individua proprio lo sviluppo della *knowledge economy* come fattore in grado di dare competitività all'economia continentale. In secondo luogo perché l'andamento dell'occupazione influenza profondamente le scelte relative ai percorsi all'interno del sistema educativo e della formazione (cfr. par. 3.1). Gli indicatori proposti nella tabella 6 fanno riferimento a tre dimensioni centrali nella nozione di sviluppo economico inteso in senso stretto (e non di «sviluppo» tout court): occupazione, PIL e redditi.

Il contesto piemontese mostra qui notevoli difficoltà rispetto al Nord del Paese. Il dato regionale si colloca infatti al di sotto della media della macroarea su tutti gli indicatori considerati, pur in uno scenario in cui appare più netto il divario tra Nord e Sud Italia. Il tasso di occupazione mostra un ritardo di oltre due punti percentuali sulla media del Nord (e di quasi quattro rispetto alle regioni di eccellenza come l'Emilia Romagna); i redditi dichiarati sono tra i più bassi dell'area (davanti solo al Veneto) così come il PIL procapite (più alto unicamente della Liguria).

Tab. 6. *Principali indicatori relativi allo sviluppo economico*

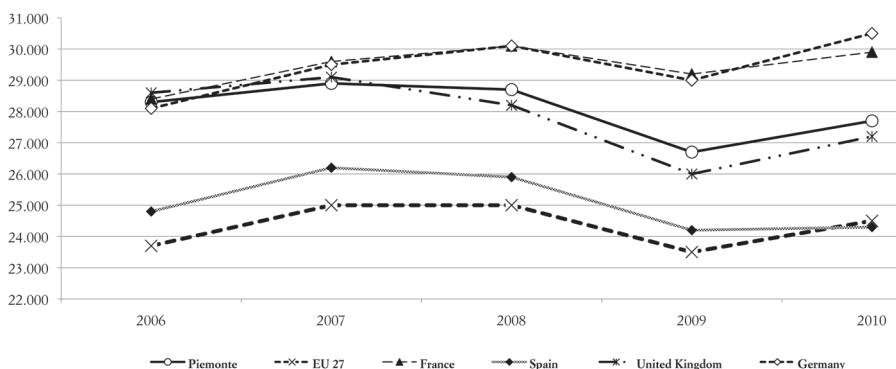
	Tasso di occupazione TOTALE (15-64 anni) 2012	Tasso di occupazione FEMMINILE (15-64 anni) 2012	Redditi Imponibile Irpef (€ per residente) 2010	PIL pro-capite (€ per abitante) Media 2005-2009	PIL pro-capite (€ per abitante) in % rispetto alla media EU Media 2005-2009
<b>Piemonte</b>	<b>63,8</b>	<b>56,9</b>	<b>13.577</b>	<b>27.700</b>	<b>113</b>
Valle d'Aosta	66,4	61,4	14.903	33.700	138
Liguria	62,0	54,0	14.200	26.800	110
Lombardia	64,7	56,2	14.924	33.500	137
Bolzano	71,9	64,8	15.215	37.000	151
Trento	65,5	58,1	14.023	30.800	126
Veneto	65,0	55,0	12.937	29.600	121
Friuli-Venezia Giulia	63,6	56,0	13.929	29.200	119
Emilia-Romagna	67,6	61,3	14.364	31.000	127
<i>Nord (media)</i>	<i>65,9</i>	<i>58,5</i>	<i>14.166</i>	<i>31.033</i>	<i>127</i>
<i>Centro (media)</i>	<i>61,7</i>	<i>53,2</i>	<i>12.831</i>	<i>26.750</i>	<i>109</i>
<i>Sud (media)</i>	<i>46,7</i>	<i>35,2</i>	<i>8.032</i>	<i>18.200</i>	<i>74</i>
<b>Italia</b>	<b>56,8</b>	<b>47,1</b>	<b>11.787</b>	<b>25.700</b>	<b>105</b>

Fonte: Istat                      Fonte: Istat                      Fonte: Ministero dell'Economia e delle Finanze                      Fonte: Eurostat                      Fonte: Eurostat  
Risorsa: Rilevazione sulle forze di lavoro                      Risorsa: Rilevazione sulle forze di lavoro                      Risorsa: Redditi comuni italiani                      Risorsa: Eurostat Regional Database                      Risorsa: Eurostat Regional Database

Tuttavia, contrariamente a quanto emergeva dall'analisi dei principali indicatori sulla *knowledge economy*, il Piemonte si colloca saldamente al di sopra del dato nazionale e di quello dell'Europa a 27, e più vicino al livello medio delle nazioni forti (cfr. fig. 5). L'analisi diacronica dell'andamento del PIL mostra però in modo evidente l'impatto della crisi sulla crescita della regione:

se nel 2006 il prodotto interno lordo procapite si collocava sui livelli medi di Francia, Germania e Regno Unito, gli anni successivi vedono invece una progressiva divaricazione, che porta alla creazione di un divario considerevole con la realtà tedesca e quella francese. Da notare, infine, come il dato del PIL procapite del Nord nel suo complesso si mantenga invece su livelli superiori a quelli delle realtà nazionali di eccellenza europee. Si conferma dunque l'immagine di un impatto maggiore, almeno nel confronto con la macroarea di riferimento, della crisi sulla realtà piemontese.

Fig. 5. *PIL procapite*



### 3.3. Benessere e coesione sociale

L'ultima dimensione considerata è quella del benessere dei cittadini e della coesione del tessuto sociale, che completa la ricostruzione dei principali dati utili a collocare il Piemonte sullo scenario del Nord Italia. Vista l'estrema complessità di concetti come benessere e coesione sociale, un tentativo di operativizzazione richiede inevitabilmente di scegliere all'interno di un'ampia mole di dati. Gli indicatori presentati di seguito si concentrano su due dimensioni: la prima riguarda la qualità del lavoro e la conciliazione (tab. 7); la seconda la dimensione del benessere materiale e dell'esclusione (tab. 8). La scelta degli indicatori proposti è stata effettuata – ancora una volta – partendo dalle priorità condivise a livello di UE e in particolare con gli obiettivi di Lisbona, nello specifico crescita, ma anche qualità sociale, «cohesion», e «more and better jobs».

Come prevedibile, vista la varietà degli indicatori considerati, lo scenario piemontese offre un quadro di luci e ombre, anche se, in linea generale, sembra emergere un leggero ritardo rispetto al Nord del Paese, che si fa più marcato per quanto attiene il benessere materiale e l'esclusione, nonché la fiducia nel futuro. Procedendo a una disamina più puntuale di ciascuna delle dimensioni, il Piemonte mostra segni di debolezza per quanto riguarda la capacità, su cui

Tab.7. *Principali indicatori relativi alla conciliazione e alla qualità del lavoro*

	Rapporto tra tasso di occupazione delle donne di 25-49 anni con figli in età prescolare e delle donne senza figli		Presenza in carico dell'utenza per i servizi comunali all'infanzia		Quota di popolazione 15-64 anni che svolge più di 60 ore settimanali di lavoro retribuito e/o familiare		Tasso di mancata partecipazione al lavoro		Percentuale di trasformazioni nel corso di un anno da lavori instabili a lavori stabili		Percentuale di occupati in lavori a termine da almeno 5 anni		Incidenza di lavoratori dipendenti con bassa paga	
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2010	31/12/2010	31/12/2008	31/12/2011	31/12/2011	31/12/2011	31/12/2011	31/12/2011	31/12/2011	31/12/2011	31/12/2011	31/12/2011
<b>Piemonte</b>	81,5	15,4			42,3	11,4	23,9	14,0	9,3					
Valle d'Aosta	82,6	27,1			41,3	8,8	15,6	21,2	6,7					
Liguria	79,4	16,6			34,5	11,2	20,9	16,6	7,4					
Lombardia	75,4	18,9			40,7	10,1	21,1	13,4	6,1					
Bolzano	76,8	17,3			39,8	4,8	31,2	22,9	9,8					
Trento	80,4	21,9			41,7	8,3	23,8	18,3	5,4					
Veneto	83,5	12,5			41,8	9,0	31,1	13,4	6,7					
Friuli-Venezia Git	81,5	20,2			41,5	9,6	24,1	15,9	8,1					
Emilia-Romagna	78,9	29,4			40,0	8,9	22,8	15,9	7,6					
<i>Nord (media)</i>	77,0	18,9			40,7	9,8	24,1	14,7	7,2					
<i>Centro(media)</i>	67,1	17,9			38,2	13,9	22,1	18,1	10,0					
<i>Sud (media)</i>	72,0	5,3			32,6	32,1	15,4	26,3	17,6					
<b>Italia</b>		<b>14,0</b>			<b>37,4</b>	<b>17,9</b>	<b>20,9</b>	<b>19,2</b>	<b>10,5</b>					

	Fonte: Istat	
	Rilevazione sulle Forze di lavoro	Interventi e servizi sociali dei Comuni singoli o associati
Per 100	Indagine Uso del tempo	Per 100 bambini di 0-2 anni
	Rilevazione sulle Forze di lavoro	Per 100 persone di 15-64 anni e parte delle forze di lavoro
	Rilevazione sulle Forze di lavoro	Per 100 forze di lavoro e parte delle forze di lavoro
	Rilevazione sulle Forze di lavoro	Per 100 occupati in lavori instabili al tempo determinato e
	Rilevazione sulle Forze di lavoro	Per 100 occupati in tempo determinato e
	Rilevazione sulle Forze di lavoro	Per 100 dipendenti a tempo determinato e
	Rilevazione sulle Forze di lavoro	Per 100 dipendenti a tempo determinato e

pone molta enfasi la retorica europea, di creare «more and better jobs». Qui infatti è elevata, rispetto al Nord, la quota di occupati che dedicano oltre 60 ore settimanali al proprio impiego, così come il tasso di lavoratori con bassa paga, e quello di mancata partecipazione al mercato del lavoro?<sup>10</sup>

Più bassa è invece l'incidenza di lavori a termine (dato in linea con la tradizione fordista e il basso peso dell'economia della conoscenza), a cui si associa però una scarsa capacità di convertire il lavoro precario in lavoro stabile. Quanto alla conciliazione lavoro-famiglia, il dato è contrastante: si assiste infatti a un'elevata partecipazione al lavoro delle donne con figli in età prescolare, a cui si associa però una scarsa offerta di servizi per la prima infanzia, che proietta un'ombra sulla capacità di tale occupazione di promuovere una buona qualità della vita: si afferma infatti un modello *dual earner* anche in presenza di figli, che sembra però godere di scarso sostegno in termini di servizi.

Tab. 8. *Principali indicatori relativi al benessere materiale e all'esclusione sociale*

	Indice di disuguaglianza del reddito disponibile (31/12/2011)	Indice di rischio di povertà relativa (31/12/2011)	Indice di grave deprivazione materiale (31/12/2011)	Indice di qualità dell'abitazione (31/12/2011)
	31/12/2011	31/12/2011	31/12/2011	31/12/2011
<b>Piemonte</b>	<b>5,1</b>	<b>13,2</b>	<b>8,0</b>	<b>7,2</b>
Valle d'Aosta	4,2	8,4	-	6,6
Liguria	4,6	12,1	7,0	6,3
Lombardia	4,6	9,3	7,1	7,6
Bolzano	3,9	7,8	-	5,3
Trento	4,1	11,4	-	4,4
Veneto	3,9	10,9	4,1	6,6
Friuli-Venezia Giu	3,9	9,6	6,8	4,0
Emilia-Romagna	4,2	8,3	6,4	6,9
<i>Nord (media)</i>	<i>4,5</i>	<i>10,2</i>	<i>6,4</i>	<i>6,9</i>
<i>Centro(media)</i>	<i>4,9</i>	<i>15,1</i>	<i>7,5</i>	<i>9,6</i>
<i>Sud (media)</i>	<i>6,4</i>	<i>34,5</i>	<i>19,3</i>	<i>11,0</i>
<b>Italia</b>	<b>5,6</b>	<b>19,6</b>	<b>11,1</b>	<b>8,9</b>

Fonte: Istat  
Indagine Eu-Silc  
Per 100 persone

Venendo agli indicatori relativi alla povertà e al benessere economico, il dato piemontese è invece poco confortante (tab. 8). Il dato regionale è il peggiore del Nord Italia (in un quadro nazionale in cui permane un forte ritardo del

<sup>10</sup> Con questo indicatore l'ISTAT considera, oltre ai disoccupati, anche quanti sarebbero disponibili a lavorare ma non svolgono alcuna attività di ricerca di un'occupazione.

Mezzogiorno) per quanto riguarda la povertà relativa, la deprivazione materiale in termini assoluti, nonché per quanto attiene ai livelli di disuguaglianze e polarizzazione del reddito.

L'impatto della crisi su occupazione e crescita sembra dunque tradursi in elevati livelli di difficoltà economica sul territorio, che si ripercuotono negativamente sulla fiducia generalizzata, sulla partecipazione alla vita sociale, e in particolare sul giudizio sulle prospettive future. Pur in un quadro in cui permangono buoni livelli di soddisfazione complessiva (sopra la media del Nord), che si accompagnano a condizioni di salute e benessere psicofisico nella media della macroarea, le difficoltà dello scenario economico sembrano generare livelli elevati di pessimismo.

In uno scenario come quello descritto sin qui, di una regione Piemonte che va a diverse velocità rispetto al resto del Paese e in una comparazione con alcuni dei principali Paesi europei, la domanda ineludibile riguarda ora la fattibilità di trattare la regione come un contesto internamente omogeneo. Ci interroghiamo quindi qui di seguito in merito alla presenza di eterogeneità locali rispetto agli indicatori presi in esame.

#### *4. Ragionare per quadranti: prossimità geografiche, fattori di comunanza economico sociale ed eterogeneità interna*

Sin qui, come si è detto poc'anzi, si è proceduto offrendo un quadro interpretativo della Regione Piemonte come un unicum. Questa prima disamina attraverso indicatori su scala regionale si giustifica con il fatto che il territorio costituisce un'unità amministrativa, economica, sociale e culturale. Il cambio di prospettiva che proponiamo ora prende le mosse dall'idea che sia possibile adottare un approccio diverso, fondato sul frazionamento dei territori che compongono l'intera regione. Ci richiamiamo qui, con questa logica, a una ricca tradizione di studi, che supera le partizioni amministrative per adottare chiavi interpretative che affondano nella storia, nelle vocazioni produttive e nelle tradizioni culturali di porzioni di territorio<sup>11</sup>. Provare a ragionare con una logica di partizioni dello spazio geografico di questo tipo, riconducendo a esso fattori di natura economica, sociale e culturale ha un doppio significato. Da una parte si tratta, come si accennava poc'anzi, di evidenziare le peculiarità di un'area, ricostruendone la storia, la tradizione, mettendone in evidenza le caratteristiche morfologiche e le risorse. Dall'altra si ricercano le eterogeneità interne, riconducibili a micro porzioni di territorio che possiedono caratteristiche peculiari, veri e propri micro ambienti insediativi, economici e sociali in grado di attivare processi di sviluppo «dal basso». L'operazione di frazionamento a partire dalla ricostruzione storica delle vocazioni economiche, produttive, culturali dei territori non è tuttavia

<sup>11</sup> Intendiamo riferirci qui, andando a ritroso, agli studi pionieristici di Emanuel per IRES negli anni '90, per arrivare fino ai recenti contributi di Buran Bargerò, Zeppetello e altri nella seconda metà degli anni Duemila, sempre per IRES. Si rimanda ai contributi indicati in bibliografia.

esente da controindicazioni: a parte una generica «artificiosità» talora correlata a tale operazione, non è affatto da trascurare l'effetto perturbante che negli anni più recenti è stato esercitato dalla congiuntura recessiva. Tale condizione di contesto complessivamente avversa (e che interessa proprio le dimensioni sotto osservazione: il lavoro in primis, ma anche l'investimento in capitale umano, la qualità della vita degli individui e delle famiglie) potrebbe aver influito sulla tenuta di questi ambienti, mettendo in discussione vocazioni consolidate. D'altra parte però non è da escludersi nemmeno la condizione opposta, ossia che avverse condizioni di scenario possano agire rafforzando la capacità di creare ambienti favorevoli all'innovazione.

Prima di entrare nel merito della questione in modo dettagliato per quadrante, merita ricordare che in Piemonte l'origine di questo approccio risale agli anni '90, quando l'IRES (1990; 1996; e con una visione maggiormente critica nel 2008) propose una lettura del territorio attraverso aree che si collocano *oltre e a cavallo* delle province, o che talvolta inglobano più province. Il fattore di cambiamento va individuato, all'interno di quella corrente di studi, nell'adozione di una scala che si potrebbe definire «mesoterritoriale» secondo la quale vaste aree, non necessariamente corrispondenti a comuni e province, lavorano come veri e propri «sistemi locali», anche se in una forma non del tutto strutturata. Si individuarono allora i cosiddetti «micro ambienti insediativi» del Piemonte, ossia aree che superavano le partizioni amministrative per fondarsi invece su uniformità e similarità derivanti da storie produttive e tradizioni radicate. Queste aree furono denominate all'epoca «quadranti», richiamando l'idea di una partizione geometrica della Regione Piemonte, tagliata idealmente da due assi ortogonali che definivano quattro aree, in ognuna delle quali si collocavano province, relative risorse e anche (elemento questo non trascurabile perché fittamente interconnesso con l'aspetto infrastrutturale e le comunicazioni) orografia e idrografia, spesso veri e propri elementi di spartizione o barriera tra un territorio e l'altro. Proprio a partire da questo assetto ambientale, infatti, si sono definiti all'interno della regione alcuni degli assi di comunicazione fondamentali. I contributi sopra citati di IRES individuarono nei due assi longitudinali dell'infrastrutturazione delle comunicazioni Genova-Alessandria-Novara-Sempione e Savona-Cuneo-Torino-Monte Bianco, e i due trasversali Frejus-Torino-Novara-Milano e Nizza-Cuneo-Alessandria-Bologna le principali linee di taglio del territorio. L'asse delle comunicazioni ha poi avuto un peso rilevante anche nel definirsi per rapporto ad aree limitrofe che possono esercitare potere di attrazione e conseguentemente attivare forze centrifughe extra regionali. È il caso delle rotte comunicative della sezione orientale della regione (tradizionalmente coinvolta nella gravitazione su Milano), e della sezione meridionale (attratta dal sistema dei porti liguri).

La logica della suddivisione del territorio regionale in «quadranti» trovava fondamento, come si è detto, nella storia economica, insediativa, sociale e culturale di alcune macro aree, di cui già si era intuita la portata all'inizio degli anni '90. Quella logica aveva portato a individuare quattro aree: il quadrante metropolitano (costituito da Torino e la sua provincia), l'area di nord-est (con le Province di Biella, Novara, VCO, Vercelli), la congiunzione sud-est (con



la Provincia di Alessandria e, in parte, di Asti), e infine il complesso agro-industriale del sud-ovest (province Cuneo e, in parte, di Asti, divisa a metà tra due quadranti diversi). Certamente non è trascurabile, come già è stato messo in evidenza nei paragrafi che precedono, che la transizione alla fase post fordista e lo sviluppo del terziario hanno profondamente influenzato i territori e agito sulle loro vocazioni. Da una parte infatti quell'eredità era di fatto troppo pesante per potersi dissolvere nell'arco di un decennio o poco più, dall'altra forse proprio quella tradizione economica, sociale e culturale ha costituito l'incubatore per altre esperienze, per una riconversione e l'avvio di forme di innovazione, nonché la garanzia di una tenuta del tessuto sociale e produttivo anche dagli anni Duemila a oggi. È infatti proprio dagli anni Duemila che si sono manifestati nella regione segni evidenti di crisi, con una accelerazione drammatica nell'ultimo triennio, per effetto della congiuntura recessiva che è a tutti gli effetti esogena.

Le domande a cui rispondere sono dunque, nell'ordine: l'avvio di un'economia e di una società della conoscenza, di cui sono state messe in evidenza luci e ombre a livello regionale, procede allo stesso passo nei diversi quadranti? La crisi di questi anni ha avuto effetti diversi nei territori? E, più in generale, «tiene» ancora, alla luce di questi interrogativi la partizione per quadranti?

Ripercorrendo lo schema delle variabili utilizzate nei capitoli precedenti per descrivere le modalità con cui, a livello regionale, sta avvenendo la transizione a un'economia e a una società post-fordista, ci interroghiamo su quali siano i fattori sociali, culturali e istituzionali che favoriscono lo sviluppo di un'economia della conoscenza nei vari territori del Piemonte ma anche sui possibili effetti di segregazione tra gruppi «forti», culturalmente e tecnologicamente equipaggiati, e altri che invece scontano un ritardo, quando non addirittura una condizione di esclusione.

L'analisi è preceduta da una sintetica ricostruzione storico sociale delle caratteristiche salienti dei quadranti e si avvale di due «famiglie» di indicatori. Una prima famiglia di indicatori si concentra sull'economia della conoscenza, e nel dettaglio sulla propensione all'innovazione da parte delle imprese e della società civile, sugli investimenti nella *green economy* e sulla diffusione delle ICT<sup>12</sup>. Una seconda famiglia di indicatori riguarda poi l'istruzione, il lavoro, lo sviluppo economico e il benessere. Abbiamo affrontato il tema dell'istruzione selezionando alcuni degli indicatori disponibili<sup>13</sup>: il primo si riferisce

<sup>12</sup> È cosa nota, e già ampiamente ricordata nelle pagine che precedono, che la comunicazione è uno degli aspetti salienti della società della conoscenza. Dunque la capacità delle famiglie di sfruttare appieno i canali comunicativi più avanzati è un indicatore di una società knowledge based e anticipa il collegamento, che tratteremo nei paragrafi seguenti, relativo alla qualità della vita e alle possibilità di inclusione sociale. L'indicatore è articolato in due dimensioni: il possesso di un PC domestico e la disponibilità di una connessione Internet. Le due variabili si distinguono in quanto influenzate da fattori diversi: l'una (il possesso di PC domestico) è legata alla iniziativa di acquisto delle famiglie; l'altra invece risente di diversi gradi di infrastrutturazione del territorio.

<sup>13</sup> La nostra disamina a livello provinciale e di quadrante risente infatti di alcune mancanze su indicatori di stock. A livello provinciale non sono disponibili i dati relativi ai laureati sul totale della popolazione. I dati ISTAT risultano essere statisticamente affidabili sino alla dimensione regionale. I microdati invece, pur disponibili, non consentono di costruire un dato statisticamente

all'incidenza di residenti con titolo di studio non superiore alla licenza media inferiore, il secondo ai tassi di sopravvivenza all'interno delle scuole secondarie superiori<sup>14</sup>. La ricostruzione della performance economica è invece affidata a indicatori tradizionali quali tasso di occupazione, PIL procapite e redditi.

Infine la dimensione del benessere individuale è stata esplorata attraverso tre dimensioni: la conciliazione tra vita lavorativa e familiare attraverso la disponibilità di servizi per l'infanzia, le criticità del mercato del lavoro legate alla formula contrattuale e alla mancata partecipazione allo stesso e, infine, le disuguaglianze e la povertà. Per quanto riguarda il lavoro gli indicatori scelti sono quelli relativi ai tassi di occupazione e di disoccupazione e quelli relativi ai contratti di lavoro.

#### 4.1. Il quadrante metropolitano

Il quadrante metropolitano coincide con la Provincia di Torino ed è composto dai comuni che gravitano intorno alla metropoli torinese, oltre che da territori cosiddetti «di corona», individuabili nell'area del Canavese, nella montagna torinese e nella pianura gravitante intorno a Carmagnola. La cifra saliente del quadrante è quella dell'eterogeneità interna, riconducibile alla storia economico produttiva delle diverse aree, pur con alcuni tratti che fungono da denominatore comune. Il tratto comune è dato dalla storica tradizione della grande industria manifatturiera che con la FIAT e il suo indotto ha dominato in modo incontrastato fino alla metà degli anni '80. A seguito del ridimensionamento del manifatturiero, dell'espansione del terziario, iniziati oltre vent'anni fa, l'area è stata investita da una radicale riorganizzazione produttiva e territoriale, che negli ultimi anni ha subito ulteriori spinte verso la contrazione e la riconversione, a seguito della crisi economica. I comuni dell'hinterland torinese in particolare sono stati coinvolti in questa trasformazione e svuotamento progressivo di attività produttive (spesso come esito di un rapporto mono commessa con la casa automobilistica torinese). In questo scenario, un fattore di parziale attenuazione è stato svolto dai Giochi Olimpici Torino 2006 che hanno fatto da volano all'economia locale almeno per un ulteriore anno dopo la loro conclusione. Tale effetto, che già si stava affievolendo, è stato tuttavia definitivamente depresso dal sopraggiungere della recente crisi economica finanziaria, che ha introdotto discontinuità in questo processo di riconversione ed evoluzione. Il quadrante si caratterizza inoltre per uno storico investimento nell'ambito della Ricerca e Sviluppo, della cultura e istruzione di livello elevato (grazie anche alla presenza dell'Università nel capoluogo di Regione). Un punto di forza del rilancio dell'area come metropoli post-fordista riguarda infatti la presenza culturale nella città, attraverso iniziative che spaziano dall'ambito museale a quello delle manifestazioni artistiche e culturali.

valido. Sono invece disponibili per coloro che fossero interessati a tale distribuzione, i dati relativi ai laureati per Ateneo all'interno della regione.

<sup>14</sup> In base ai dati IRES, Piemonte in cifre 2012, la situazione regionale complessiva presenta un 17,5% di laureati sul totale della popolazione residente nella regione; un 47% di diplomati; e infine un 34,4% di persone in possesso del solo titolo di licenza media inferiore.

Anche per questo aspetto l'evento olimpico del 2006 ha svolto un ruolo di apripista per far acquistare visibilità al di fuori del contesto locale. Già oltre cinque anni fa, ben prima della fase apicale della crisi, i dati evidenziavano un deficit di *governance* nell'area, tratto questo evidenziato dalla difficoltà nel creare alleanze e meccanismi di co-decisione, tra le diverse amministrazioni. Questo elemento sembra essere peraltro caratteristico solo del periodo più recente, perché fino a che il sistema fordista dell'impresa manifatturiera con i suoi satelliti aveva tenuto, Torino aveva connessioni strette ed efficaci con i comuni del suo hinterland. A questo primo elemento di difficoltà, a oggi non ancora risolto, si aggiunge una dimensione «identitaria» in trasformazione del capoluogo regionale. Torino si configura infatti come una metropoli in transizione, proprio per effetto di quel cambiamento di vocazione univoca che nei paragrafi che precedono è stato definito «transizione per via industriale» alla società della conoscenza. Che questa transizione sia ancora incompiuta è osservabile anche dalla presenza di progetti rimasti da completare: in primo luogo la costruzione della cosiddetta «città policentrica», che a oggi non è ultimata per via della persistenza di cantieri e interventi di infrastrutturazione sulle Spine con i relativi insediamenti abitativi e la riqualificazione di porzioni di territorio; inoltre il ritardo nella realizzazione di alcuni importanti progetti nell'ambito delle comunicazioni. Certo è che a oggi il capoluogo regionale non ha ancora compiuto del tutto il suo processo di trasformazione, pur non presentandosi più come città «monospecializzata», e avendo investito in altri ambiti, primo fra tutti il patrimonio artistico e culturale. Nella definizione degli scenari individuata nel 2008 da IRES si suggeriva, proprio per queste ragioni, una maggiore convergenza delle azioni di *governance* nell'area torinese, attraverso interventi cooperativi distribuiti tra i diversi comuni del Torinese, pur senza perdere per Torino quel ruolo di primus inter pares all'interno dell'Area Metropolitana Torinese, con un ruolo di coordinamento. Su questo punto peraltro, il ruolo di Torino si presenta come ambivalente: se da una parte può proporsi come protagonista della *governance* dell'intera area metropolitana e del suo hinterland, dall'altra Torino è anche un collettore di risorse, che non distribuisce verso gli altri comuni che vi gravitano intorno e che si connotano, nell'ultimo quinquennio in particolare, per una condizione di stasi (dato peraltro confermato dai dati dell'Istituto Tagliacarne, 2008). La tabella 9 illustra l'andamento complessivo del quadrante metropolitano per confronto con la media regionale piemontese, relativamente agli indicatori selezionati.

L'area relativa agli indicatori di innovazione mostra una posizione del quadrante metropolitano migliore complessivamente, per tutti gli indicatori, rispetto alla media della regione: questa tendenza si osserva sia per gli investimenti delle imprese in ICT, sia per il numero di brevetti depositati, sia infine per lo sviluppo del settore della green economy, sebbene in questo caso l'andamento presenti velocità diverse a seconda degli indicatori usati. Infine, la diffusione di innovazione tecnologica a livello di tessuto sociale, misurabile attraverso la dotazione di strumenti informatici per uso domestico (tipicamente il possesso di PC e la connessione Internet) mostra un grado di copertura decisamente elevato sul territorio preso in esame.

Tab. 9. Indicatori del quadrante metropolitano, per confronto con la Regione e per anni

Indicatore	Anno	Torino	Piemonte	Fonte	
Imprese dell'ICT	Fabbricazione PC, elettronica e ottica	V.A.	544	765	InfoCamere, banca dati Stock Unioncamere su dati view, aggiornamento a maggio 2013.
		Per 10.000 ab.	02:04	01:08	
	Commercio di apparecchiature ICT	V.A.	435	646	
		Per 10.000 ab.	01:09	01:05	
	Servizi informazione e comunicazione	V.A.	5066	7831	
Per 10.000 ab.		22:06	18:00		
Totale	V.A.	6045	9242		
	Per 10.000 ab.	26:09:00	21:02		
Domande di registrazione brevetti pubblicate da EPO (European Patent Office)	2009	V.A.	275	395	Osservatorio Brevetti Unioncamere su dati EPO, aggiornato a maggio 2013
		Per mln ab.	119,7	88,8	
	2010	V.A.	252	409	
		Per mln ab.	109,5	91,8	
	2011	V.A.	316	463	
Per mln ab.		140,6	106,1		
Imprese che hanno investito/programmato di investire nel green	2009-2012	Valori assoluti	11.030	23.180	UnionCamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Escelsion, 2012 (aggiornamento maggio 2013).
	% su tot. imprese	20,5	21,6		
Imprese che hanno investito nel green per tipologia di investimenti	2009-2011	Riduzione consumi	70,6	71,8	
		Sostenibilità processo produttivo	22,3	20,8	
		Prodotto/ servizio offerto	14,5	14,0	
Assunzioni programmate dalle imprese che hanno investito/programmato di investire nel green	2012	Valori assoluti	8.750	15.870	
	% su tot. Assunzioni	42,1	39,0		
Dotazione di ICT presso le famiglie	2012	Famiglie con PC a casa	80,0	-	Osservatorio ICT Regione Piemonte
		Famiglie con internet a casa	76,2	-	
Residenti per provincia in possesso al massimo del titolo di licenza media inferiore	2005	% su tot. residenti	47	49,4	IRES, Osservatorio Istruzione 2012.
	2006		44,1	47,7	
	2007		42,6	46,8	
	2008		42,4	46	
	2009		42,8	45,2	
Tasso di sopravvivenza degli studenti della scuola secondaria superiore	2012	Maschi	68,2	66,5	IRES, Osservatorio Istruzione 2012.
		Femmine	73,2	73,1	
Tasso di occupazione 15-64 anni	2011	Maschi	70,1	71,5	ISTAT, Rilevazione forze di lavoro
		Femmine	56,4	57,2	
		Totale	63,2	64,3	
	2012	Maschi	69,8	70,7	
		Femmine	56,9	56,9	
Totale	63,3	63,8			
Tasso di disoccupazione 15-64 anni	2011	Maschi	8,4	6,9	STAT, Rilevazione forze di lavoro
		Femmine	10,1	8,6	
		Totale	9,2	7,6	
	2012	Maschi	9	8,2	
		Femmine	10,8	10,5	
Totale	9,8	9,2			
Reddito disponibile procapite	2009	€ per abitante	19.973	-	Unioncamere Piemonte
PIL pro capite	2010	€ per abitante	27.441	-	Unioncamere
Disponibilità posti in asili nido	2011/2012	Comunali	12,4	10,8	Nostra elaborazione su dati Regione Piemonte
		Totali	25,8	24,2	
Alunni iscritti alle scuole materne	2011/2012	Pubbliche	70,5	72,3	su 100 residenti 3-5 anni
		Private	27,0	27,4	

continua

segue

Procedure di assunzione per contratti parasubordinati	2011	su 100 procedure di assunzione	11,8	8,7	Regione Piemonte, ORML su dati delle amministrazioni provinciali
	2012		11,5	8,5	
Mancata partecipazione al mercato del lavoro	Totale		13,9	-	
	Donne		16	-	
Indice di disuguaglianza del reddito disponibile		Rapporto fra il reddito del 20% con il più alto reddito e quello con il più basso	32,5	35,6	IRES Piemonte - La qualità della vita in Piemonte: indicatori di base
Indice di rischio di povertà relativa	2013	% con reddito inferiore al 60% del reddito mediano	31,2	24,5	
Indice di qualità dell'abitazione		% res. in abitazioni sovraffollate, degradate o prive di servizi	11,1	8,7	
Indice di valutazione soggettiva di difficoltà economica		Numero indice (100=Italia 2004)	19,0	18,7	

Per quanto riguarda l'istruzione si osserva una costante crescita dei livelli di capitale umano, con un andamento migliore rispetto alla media regionale: se si considera per esempio la diffusione del titolo di licenza media inferiore (come massimo titolo conseguito), non solo il quadrante metropolitano si posiziona meglio rispetto alla regione intera (con una minore incidenza di soggetti poco istruiti), ma fa registrare un calo costante negli anni di questa quota della popolazione, anche per effetto delle riforme dell'istruzione che hanno innalzato il numero minimo di anni di istruzione per le coorti più recenti.

Sono sostanzialmente in linea con la media regionale gli indicatori relativi al fenomeno dei drop out, comunque sempre elevato se comparato con le indicazioni europee e stessa agli obiettivi della Strategia di Lisbona.

Rispetto al tema del lavoro, sempre la tabella 9, mette in evidenza come il tasso di occupazione tenda a essere maggiore per gli uomini che per le donne (in linea con la tendenza regionale), anche se con un leggero incremento nel biennio considerato dell'occupazione femminile e viceversa un calo di quella maschile. D'altro canto però il tasso di disoccupazione è più elevato, sia per uomini sia per donne, rispetto a quanto accade nella regione nel suo complesso. E il fenomeno disoccupazione è comunque in crescita nel biennio considerato che corrisponde a uno dei momenti apicali della crisi (sebbene poi gli effetti sull'economia reale si siano pienamente osservati oltre il periodo di osservazione, ossia dalla fine del 2012 e per tutto il 2013). Il quadrante metropolitano è anche quello che presenta una elevata incidenza di contratti di lavoro atipico, che costituiscono per definizione lavori precari, intermittenti, non tutelati.

Sul fronte della qualità della vita e del benessere degli individui, il quadro non è particolarmente confortante: con l'esclusione di un buon tasso di copertura per il fabbisogno di servizi di cura per la prima infanzia e una elevata fruizione della scuola materna, gli altri indicatori considerati mostrano una qualità della vita non soddisfacente o a rischio (come attestano gli indicatori relativi al reddito disponibile, inferiore alla media regionale; al rischio povertà, superiore alla media regionale).

## 4.2. Il quadrante sud-ovest

L'area del quadrante sud-occidentale, composto dalla Provincia di Cuneo e, in parte, da quella di Asti, è quella che presenta una maggiore omogeneità interna: una forte caratterizzazione agricola e un conseguente orientamento delle imprese verso il settore agroalimentare; una tendenza all'isolamento in alcune aree montane e vallive associato però a una ricchezza ambientale del paesaggio; forti connessioni con il quadrante metropolitano. L'area sud-occidentale presenta una peculiarità di tipo morfologico da cui discendono alcune conseguenze di tipo amministrativo: siamo in presenza infatti della più ampia porzione di territorio, che, da sola, costituisce circa un terzo dell'intero territorio regionale con un miriade di comuni (ben oltre i 350), la maggior parte dei quali ampiamente al di sotto dei 200mila abitanti. L'unica eterogeneità degna di nota all'interno deriva dal diverso sistema di infrastrutturazione delle linee di comunicazione di cui sono dotati i due capoluoghi di provincia, Cuneo e Asti, con conseguenze sullo sviluppo del tessuto economico e produttivo. Infatti, mentre Cuneo, e con essa tutta l'area più meridionale, presenta connessioni sia con la direttrice ligure verso le aree portuali (Savona in particolare) sia con il Sud della Francia, la porzione di territorio corrispondente alla Provincia di Asti è nettamente meno attrezzata e comunque tradizionalmente più legata al quadrante metropolitano che non proiettata verso il proprio quadrante o altre regioni. Il quadrante è dotato di un fitto tessuto industriale: la parte gravitante sulle città di Cuneo, Alba e Bra si presenta come un'area densamente popolata di imprese multinazionali di origine straniera e locali (si pensi a Ferrero e Miroglio). Il resto del territorio vede invece il prevalere di piccole e medie imprese, che operano in settori diversificati: dall'agroalimentare alla carta alla meccanica con una netta prevalenza della componente enogastronomica. Il binomio che è stato spesso associato a questi territorio è proprio quello che nel report IRES del 2008 fu definito di «agricoltura e media impresa».

Tra i fattori di omogeneità, oltre alla vocazione complessivamente agricola, alimentare e enologica già descritta, è da sottolineare una caratteristica peculiare del mercato del lavoro, che si traduce in una migliore capacità di resistenza agli effetti della crisi, pur con bassi investimenti in capitale umano e privilegiando il lavoro autonomo rispetto a quello dipendente. La logica sottostante a questo modello sembrerebbe essere quella di una valorizzazione della produzione locale in antitesi a vocazioni globali.

La tabella 10 mostra il dettaglio degli indicatori relativi a questo quadrante. Il primo elemento degno di nota deriva dal complessivamente basso livello di innovazione da parte del tessuto imprenditoriale locale: ritardo nel settore delle ICT e registrazione di brevetti molto al di sotto della media regionale; d'altra parte un discreto investimento nel settore green, cui peraltro non sembra corrispondere un incremento occupazionale. E anche a livello micro, le famiglie mostrano di avere un accesso limitato alle infrastrutture tecnologiche: i valori della diffusione del PC domestico e della connessione Internet casalinga sono i più bassi dell'intera regione.

Tab. 10. Indicatori del quadrante sud-ovest, per confronto con la Regione e per anni

Indicatore	Anno		Cuneo	Piemonte	Fonte	
Imprese dell'ICT	2012	Fabbricazione PC, elettronica e ottica	V.A. 63	765	InfoCamere, banca dati Stock view, aggiornamento a maggio 2013.	
		Per 10.000 ab.	01:01	01:08		
		Commercio di apparecchiature ICT	V.A. 41	646		
		Per 10.000 ab.	00:07	01:05		
		Servizi informazione e comunicazione	V.A. 667	7831		
Per 10.000 ab.	11:04	18:00				
Totale	V.A. 771	9242				
Per 10.000 ab.	13:02	21:02				
Domande di registrazione brevetti pubblicate da EPO (European Patent Office)	2009	V.A. 38	395	Osservatorio Brevetti Unioncamere su dati EPO, aggiornato a maggio 2013		
	Per mln ab.	64,5	88,8			
	2010	V.A. 46	409			
	Per mln ab.	77,7	91,8			
	2011	V.A. 30	463			
Per mln ab.	51,2	106,1				
Imprese che hanno investito/programmato di investire nel green	2009-2012	Valori assoluti	3.630	23.180	UnionCamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo ExcelSior, 2012 (aggiornamento maggio 2013).	
	% su tot. imprese	25,3	21,6			
Imprese che hanno investito nel green per tipologia di investimenti	2009-2011	Riduzione consumi	71,1	71,8		
		Sostenibilità processo produttivo	19,7	20,8		
		Prodotto/ servizio offerto	14,8	14,0		
Assunzioni programmate dalle imprese che hanno investito/programmato di investire nel green	2012	Valori assoluti	2.080	15.870		
	% su tot. Assunzioni	33,3	39,0			
Dotazione di ICT presso le famiglie	2012	Famiglie con PC a casa	72,7	-	Osservatorio ICT Regione Piemonte	
		Famiglie con internet a casa	66,4	-		
Residenti per provincia in possesso al massimo del titolo di licenza media inferiore	2005		53,4	49,4	IRES, Osservatorio Istruzione 2012.	
	2006		52,6	47,7		
	2007	% su tot. residenti	53,6	46,8		
	2008		52,8	46		
	2009		49,5	45,2		
Tasso di sopravvivenza degli studenti della scuola secondaria superiore	2012	Maschi	% iscritti ultimo anno su tot. iscritti al primo anno	62,2	66,5	IRES, Osservatorio Istruzione 2012.
		Femmine		72,9	73,1	
Tasso di occupazione 15-64 anni	2011	Maschi	% su tot. Residenti nella fascia d'età	76,7	71,5	ISTAT, Rilevazione forze di lavoro
		Femmine		61,1	57,2	
		Totale		69,0	64,3	
	2012	Maschi	% su tot. Residenti nella fascia d'età	75,8	70,7	
		Femmine		58,2	56,9	
Totale		67,1	63,8			
Tasso di disoccupazione 15-64 anni	2011	Maschi	% su tot. Residenti nella fascia d'età	3,2	6,9	STAT, Rilevazione forze di lavoro
		Femmine		4,6	8,6	
		Totale		3,8	7,6	
	2012	Maschi	% su tot. Residenti nella fascia d'età	5	8,2	
		Femmine		7,6	10,5	
Totale		6,1	9,2			
Reddito disponibile procapite	2009	€ per abitante	21.026	-	Unioncamere Piemonte	
PIL pro capite	2010	€ per abitante	30.297	-	Unioncamere	
Disponibilità posti in asili nido	Comunali	A.S.	3,2	10,8	Nostra elaborazione su dati Regione Piemonte	
	Totali	2011/2012	16,9	24,2		
Alunni iscritti alle scuole materne	Pubbliche	A.S.	71,8	72,3		
	Private	2011/2012	27,5	27,4		

continua

segue

Procedure di assunzione per contratti parasubordinati	2011	su 100 procedure di assunzione	4,5	8,7	Regio ORML annu pr
	2012		4,5	8,3	
Mancata partecipazione al mercato del lavoro	<i>Totale</i>		9,3	-	
	<i>Donne</i>		11,9	-	
Indice di disuguaglianza del reddito disponibile		Rapporto fra il reddito del 20% con il più alto reddito e quello con il più basso		46,2	35,6
Indice di rischio di povertà relativa	2013	% con reddito inferiore al 60% del reddito mediano		21,2	24,5
Indice di qualità dell'abitazione		% res. in abitazioni sovraffollate, degradate o prive di servizi		4,7	8,7
Indice di valutazione soggettiva di difficoltà economica		Numero indice (100=Italia 2004)		19,8	18,7

In presenza di uno scenario che denota scarsi livelli di investimento in capitale umano (testimoniato da scolarità bassa, con ampia diffusione del titolo di licenza media inferiore più di quanto accada in qualsiasi altra parte della regione; ed elevati livelli di dropping out), l'anomalia del quadrante si gioca, a partire proprio da queste premesse, soprattutto sul fronte occupazionale che invece presenta una notevole vitalità e una non comune capacità di resistenza alla crisi. I tassi di occupazione media sono i più elevati all'interno della regione e si osserva anche una migliore tenuta alla crisi nel biennio osservato. Analogamente i tassi di disoccupazione sono bassi in modo apprezzabile, sebbene in crescita nel 2012.

Sul fronte della qualità della vita gli indicatori tuttavia ci consegnano una visione almeno in parte contrastante con queste premesse. Si osserva infatti una bassa offerta di servizi per la prima infanzia in tutto il quadrante, una maggiore disuguaglianza nella distribuzione dei redditi rispetto alla media piemontese e una peggiore qualità abitativa rispetto al resto della regione (tuttavia il rischio di caduta in povertà è sensibilmente minore, forse proprio per effetto della tenuta del mercato del lavoro).

#### 4.3. Il quadrante sud-est

Il quadrante sud-orientale presenta caratteristiche prevalenti di eterogeneità interna, soprattutto per effetto di fenomeni di gravitazione su territori esterni al quadrante e alla stessa regione. Questo quadrante infatti risente di una collocazione geografica che lo proietta a cavallo di altre due regioni (la Liguria, la Lombardia), quasi a sottolinearne una storica vocazione di luogo di transito, nel quale prevalgono le spinte centrifughe. In conseguenza di questa conformazione territoriale infatti, l'intera area è tradizionalmente luogo di scambio, che è stato sostenuto attraverso un efficiente e capillare sistema stradale, autostradale e ferroviario. Conseguentemente si sono sviluppati nel



tempo anche i servizi logistici accessori, sia in direzione dell'area ligure (è l'area del porto di Genova a costituire lo sbocco naturale del quadrante e a proiettarlo sulle linee di comunicazione del Corridoio 24 Dei Due Mari) per quanto riguarda il traffico marittimo, sia verso l'Europa centrale e dell'Est. L'aspetto logistico presenta due eccellenze, costituite da Alessandria e Tortona, veri snodi del traffico delle merci. Già oltre un decennio fa nel quadrante erano stati fatti consistenti investimenti in logistica e si era predisposto un apparato di ICT all'avanguardia. Una rete di comunicazioni siffatta non poteva non avere conseguenze sul tessuto economico e produttivo dell'area: grazie infatti a questa rete già molti anni prima della crisi erano in via d'espansione le imprese che operano nella distribuzione, che hanno dato luogo a una sorta di «distretto distributivo» (di cui Serravalle Scrivia è l'emblema). Il dato interessante al riguardo è che tale organizzazione dell'area non è stata l'esito di un intervento politico ma il prodotto spontaneo della creatività dei territori, confermando una vitalità del tessuto produttivo e sociale locale pur in assenza di interventi di coordinamento istituzionale.

Dal punto di vista industriale i punti di forza dell'area hanno interessato tre settori in particolare: la produzione orafa di Valenza (fortemente messa in crisi dalla recessione), la refrigerazione industriale nell'area del Casalese (anch'essa in forte crisi nell'ultimo triennio, soprattutto per effetto della competizione internazionale e dall'incapacità di transitare verso metodi di produzione innovativi), e il settore alimentare nel campo del dolciario e del vinicolo dell'area agricola nel sud-est del quadrante. Quest'area in particolare, proprio per effetto della vocazione agricola, ha valorizzato tradizionalmente le risorse del patrimonio ambientale, culturale e paesaggistico: dalle Terme di Acqui, alle Cantine di Canelli. Tutta l'area presenta peraltro una eterogeneità interna riconducibile alle dimensioni dell'imprenditoria: si spazia infatti dalla piccola e piccolissima impresa (soprattutto nel settore orafa) alla presenza di grandi gruppi esteri che hanno avuto in passato una positiva ricaduta a livello reddituale pro capite (con un livello di reddito medio superiore alla media regionale). La complessiva difficoltà di tenuta del quadrante sorprende principalmente per tre fattori. In primo luogo in Alessandria è presente un polo formativo terziario, che potrebbe produrre profili adeguati ai fabbisogni delle imprese, ma al momento questo circolo virtuoso non sembra essersi attivato; inoltre la crisi del distretto del freddo, un settore tradizionale nell'area, ha avuto un vistoso cedimento principalmente per la mancanza di investimenti in ricerca e non dunque per cause oggettive di calo della domanda nel mercato; infine la vocazione agricola di una parte del quadrante avrebbe avuto ampi margini di sviluppo, ma quello stesso territorio è stato esposto a incuria da cui si sono prodotti gravi dissesti idrogeologici, soprattutto nell'area del bacino del Po, a seguito delle alluvioni del 1994 e 2000. A questo si aggiunge un forte inquinamento idrico da parte di imprese agricole che lavorano con metodi intensivi e con il ricorso a pesticidi e fertilizzanti. Dunque una gestione del territorio non già come patrimonio da difendere e valorizzare ma come risorsa da sfruttare.

Gli indicatori selezionati mettono in evidenza alcune differenze tra le due province del quadrante. Sul fronte dell'innovazione, i dati presentati nella

Tab. 11. *Indicatori del quadrante del sud-est, per confronto con la Regione e per anni*

Indicatore	Anno		Alessandria	Asti	Piemonte	Fonte
Imprese dell'ICT	2012	VA.	43	15	765	InfoCamere, banca dati Stock sivec, aggiornamento a maggio 2013.
		Per 10.000 ab.	01:00	00:07	01:08	
		Commercio di apparecchiature ICT	49	28	646	
		Per 10.000 ab.	01:01	01:03	01:05	
		Servizi informazione e comunicazione	576	267	7831	
		Per 10.000 ab.	15:05	12:03	18:00	
Totale		668	310	9242		
		Per 10.000 ab.	15:06	14:03	21:02	
Domande di registrazione brevetti pubblicate da EPO (European Patent Office)	2009	VA.	33	6	395	Osservatorio Brevetti Unioncamere su dati EPO, aggiornato a maggio 2013
		Per mln ab.	75,1	27,1	88,8	
	2010	VA.	27	6	409	
		Per mln ab.	61,3	27,1	91,8	
	2011	VA.	38	14	463	
		Per mln ab.	88,9	64,3	106,1	
Imprese che hanno investito/programmato di investire nel green	2009-2012	Valori assoluti	1.200	2.470	23.180	UnionCamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Escelsion, 2012 (aggiornamento maggio 2013).
		% su tot. imprese	23,2	21,5	21,6	
Imprese che hanno investito nel green per tipologia di investimenti	2009-2011	Riduzione consumi	70,7	73,1	71,8	
		Sostenibilità processo produttivo	20,5	19,6	20,8	
		Prodotti servizio offerto	14,7	14,1	14,0	
		% su tot. Imprese che hanno investito nel green	20,5	19,6	20,8	
Assunzioni programmate dalle imprese che hanno investito/programmato di investire nel green	2012	Valori assoluti	510	1.750	15.870	
		% su tot. Assunzioni	37,8	47,2	39,0	
Dotazione di ICT presso le famiglie	2012	Famiglie con PC a casa	70,6	72,6	-	Osservatorio ICT Regione Piemonte
		Famiglie con internet a casa	63,3	65,3	-	
Residenti per provincia in possesso al massimo del titolo di licenza media inferiore	2005		46,3	53,7	49,4	IRES, Osservatorio Istruzione 2012.
	2006		48,6	53,9	47,7	
	2007	% su tot. residenti	49,1	52,4	46,8	
	2008		44,8	53	46	
	2009		44,9	50,1	45,2	
Tasso di sopravvivenza degli studenti della scuola secondaria superiore	2012	Maschi	76,5	71,4	66,5	IRES, Osservatorio Istruzione 2012.
		Femmine	76,1	75,6	73,1	
Tasso di occupazione 15-64 anni	2011	Maschi	70,0	73,4	71,5	ISTAT, Rilevazione forze di lavoro
		Femmine	57,3	54,8	57,2	
		Totale	63,7	64,1	64,3	
	2012	Maschi	70,0	70,5	70,7	
		Femmine	58,2	54,3	56,9	
Totale	64,1	62,4	63,8			
Tasso di disoccupazione 15-64 anni	2011	Maschi	6,4	5,1	6,9	STAT, Rilevazione forze di lavoro
		Femmine	7	6,6	8,6	
		Totale	6,7	5,7	7,6	
	2012	Maschi	9,5	6,6	8,2	
		Femmine	11,1	8,8	10,5	
Totale	10,2	7,5	9,2			
Reddito disponibile procapite	2009	€ per abitante	20.760	19.281	-	Unioncamere Piemonte
PIL pro capite	2010	€ per abitante	28.393	25.497	-	Unioncamere
Disponibilità posti in asili nido	2011/2012	Comunali	10,5	7,5	10,8	Nostre elaborazione su dati Regione Piemonte
		Totali	22,9	20,6	24,2	
Alunni iscritti alle scuole materne	2011/2012	Pubbliche	84,4	68,7	72,3	
		Private	20,5	31,9	27,4	
Procedure di assunzione per contratti parasubordinati	2011/2012	su 100 procedure di assunzione	4,7	4,5	8,7	Regione Piemonte, ORML su dati delle amministrazioni provinciali
			4,4	4,3	8,3	
Mancata partecipazione al mercato del lavoro	2012	Totale	13,1	13,3	-	
		Donne	15,2	16,6	-	
Indice di disuguaglianza del reddito disponibile		Rapporto fra il reddito del 20% con il più alto reddito e quello con il più basso	40,2	39,0	35,6	
Indice di rischio di povertà relativa	2013	% con reddito inferiore al 60% del reddito medio	15,8	22,2	24,5	IRES Piemonte - La qualità della vita in Piemonte: indicatori di base
Indice di qualità dell'abitazione		% res. in abitazioni sovraffollate, degradate o prive di servizi	7,1	7,4	8,7	
Indice di valutazione soggettiva di difficoltà economica		Numero indice (100=Italia 2004)	19,5	18,3	18,7	

tabella 11 evidenziano una condizione critica sia di Alessandria sia di Asti, relativamente a ICT e brevetti, ma con un ritardo molto accentuato su Asti, sebbene ci siano segnali di ripresa nell'ultimo anno osservato. Forse grazie alla dislocazione geografica, il settore green mostra segnali incoraggianti di investimento rispetto alla media regionale, soprattutto con previsioni di inserimento occupazionale decisamente positive. Le due province si collocano inoltre notevolmente al di sotto della media regionale per quanto riguarda l'applicazione di contratti di lavoro parasubordinati.

Anche sul fronte istruzione, la posizione delle due province differisce sensibilmente. Se Alessandria risulta sostanzialmente allineata alla media regionale per quanto riguarda la popolazione che dispone di un titolo di studio non superiore alla terza media, Asti presenta invece valori di questo indicatori sensibilmente al di sopra della media piemontese: siamo dunque in presenza di una popolazione meno istruita. A questo quadro formativo di basso profilo corrisponde però una discreta tenuta occupazionale, in linea con la media regionale e un tasso di disoccupazione che, soprattutto su Asti e nell'ultimo anno osservato ossia il 2012, è più contenuto sia rispetto al quadrante sia alla regione. Viceversa Alessandria sta superando nel tasso di disoccupazione la media regionale.

Il complesso dei servizi di cura per la prima infanzia si colloca al di sotto della media regionale, generando probabilmente qualche problema di conciliazione per le famiglie con figli piccoli, mentre si osserva una buona offerta per le scuole materne (un dato peraltro che non si è mai configurato come particolarmente problematico nella regione) ma con un forte squilibrio tra componente pubblica e componente privata. Complessivamente il quadrante sembra avere una discreta tenuta dal punto di vista della qualità della vita: gli indicatori mostrano un minor rischio rispetto alla regione per la caduta in povertà, una migliore qualità abitativa, sebbene la distribuzione dei redditi sia percepita come più diseguale rispetto al complesso della regione.

#### 4.4. Il quadrante nord-est.

La massima eterogeneità interna si riscontra all'interno del quadrante di nord-est, in cui confluiscono ben quattro province della regione. A questo elemento di articolazione interna dal punto di vista amministrativo si aggiunge inoltre la forza di attrazione esercitata dall'esterno dall'area del Milanese che da sempre agisce soprattutto su Novara e la sua provincia. È innegabile che all'interno del quadrante coesistano anime diverse: nella parte nord-orientale del quadrante prevale una caratterizzazione manifatturiera, articolata in distretti produttivi (casalinghi, rubinetterie, tessile) alcuni dei quali si sono sviluppati grazie a una crescente internazionalizzazione mentre altri sono andati incontro a un declino pressoché totale, ben prima dei venti di crisi. Per quanto riguarda il Vercellese, invece, esso si connota proprio per una cronica carenza di imprenditorialità locale. Infine l'area del Verbano-Cusio-Ossola che, a parte un patrimonio ambientale e paesaggistico invidiabile, non può vantare né efficaci sistemi di comunicazione, né valorizzazione delle sue risorse in senso turistico, né insediamenti industriali. Si tratta inoltre di un territorio nel quale è presente

una offerta formativa terziaria di livello e specializzata rispetto alle vocazioni produttive dei territori. Oltre alla Città studi di Biella, si è andato sviluppando negli anni il polo medico-farmaceutico intorno a Novara, con investimenti nel campo dell'innovazione e della ricerca sanitaria, in una sorta di competizione con l'area milanese limitrofa. Come è facilmente intuibile però la distribuzione dei livelli di istruzione della popolazione presenta una forte eterogeneità, che premia i contesti urbani (soprattutto Novara), e invece sfavorisce le periferie provinciali e soprattutto le valli del Verbano-Cusio-Ossola. Questo iato tra le due parti principali che compongono il quadrante si ripropone anche sul piano delle comunicazioni (la prossimità del Novarese a Malpensa, la sua connettività con il porto di Genova e il suo posizionamento strategico anche rispetto a canali europei; viceversa l'isolamento delle aree vallive e montane del nord del quadrante).

Nella tabella 12 sono presentati gli indicatori di quadrante. Relativamente al primo gruppo, sull'innovazione, si osserva la polarità tra Novara da una parte e Biella, Vercelli e il VCO dall'altra. A una disamina più attenta si osserva che Vercelli si trova in una condizione ambivalente, perché assume di volta in volta, in relazione a diversi indicatori, andamenti differenti che la collocano ora al di sopra ora al di sotto della media regionale e delle altre province del quadrante. Novara presenta un andamento positivo su tutti gli indicatori presi in esame: in particolare presenta valori relativi all'investimento in ICT superiori alla media regionale, fa registrare un picco nel deposito brevetti nel 2010 (seguito da una fase di calo ma comunque sempre molto al di sopra dei valori regionali), una quota contenuta e comunque in diminuzione di titoli di studio bassi. Più critica la situazione relativamente al mercato del lavoro, dove i tassi di occupazione sono inferiori a quelli medi della regione. Da notare poi l'impennata della disoccupazione femminile nell'ultimo anno preso in esame.

Biella e il VCO (il Verbano-Cusio-Ossola in particolare presenta valori critici su tutti gli indicatori) si presentano sulla maggior parte degli indicatori considerati al di sotto della media regionale e fanno al contempo registrare la peggiore performance anche all'interno del quadrante. Biella però spicca per la disponibilità dei servizi di cura su territorio ed è la provincia che meglio ha arginato il tasso di disoccupazione e dove sono stati applicati in misura minore i contratti parasubordinati, almeno fino al 2010; dal 2011 si osserva un netto incremento di questa formula contrattuale per tutte le province del quadrante. Si conferma quindi da questa analisi la struttura a macchia di leopardo all'interno del quadrante.

Paradossalmente poi gli indicatori di qualità della vita si collocano tutti (con l'eccezione della qualità abitativa) in posizione migliore rispetto alla media regionale: anche le Province di Biella e Verbania presentano un rischio di caduta in povertà, una disuguaglianza nella distribuzione dei redditi e una valutazione soggettiva di difficoltà economica molto al di sotto dei valori medi che fa registrare la Regione Piemonte.

Tab. 12. Indicatori del quadrante del nord-est, per confronto con la Regione e per anni

Indicatore	Anno	Biella	Vercelli	Novara	VCO	Piemonte	Fonte		
Imprese dell'ICT	Fabbricazione PC, elettronica e ottica	V.A.	20	16	52	12	<b>765</b>		
		Per 10.000 ab.	01,01	00,09	01,04	00,07	<b>01,08</b>		
	Commercio di apparecchiature ICT	V.A.	24	15	43	11	<b>646</b>		
		Per 10.000 ab.	01,03	00,08	01,02	00,07	<b>01,05</b>		
	Servizi informazione e comunicazione	V.A.	260	210	583	202	<b>7831</b>		
		Per 10.000 ab.	14,03	11,09	16,00	12,06	<b>18,00</b>		
Totale	V.A.	304	241	678	225	<b>9242</b>			
	Per 10.000 ab.	16,07	13,06	18,06	14,01	<b>21,02</b>			
Domande di registrazione brevetti pubblicate da EPO (European Patent Office)	2009	V.A.	4	12	26	2	<b>395</b>		
		Per mln ab.	21,4	66,7	70,5	12,3	<b>88,8</b>		
	2010	V.A.	7	16	63	4	<b>409</b>		
		Per mln ab.	37,7	89,1	169,4	24,5	<b>91,8</b>		
	2011	V.A.	8	14	37	4	<b>463</b>		
		Per mln ab.	43,9	79,1	101,2	25,0	<b>106,1</b>		
Imprese che hanno investito/programmato di investire nel green	2009-2012	Valori assoluti	980	980	2.060	840	<b>23.180</b>		
	% su tot. imprese	22,0	22,4	21,9	19,4	<b>21,6</b>			
Imprese che hanno investito nel green per tipologia di investimenti	2009-2011	Riduzione consumi	78,6	77,0	71,5	77,6	<b>71,8</b>		
		Sostenibilità processo produttivo	16,5	16,6	22,4	15,5	<b>20,8</b>		
		Produttori servizio offerto	11,0	11,2	12,9	11,9	<b>14,0</b>		
Assunzioni programmate dalle imprese che hanno investito/programmato di investire nel green	2012	Valori assoluti	680	550	1.180	380	<b>15.870</b>		
	% su tot. Assunzioni	52,7	38,2	37,3	13,9	<b>39,0</b>			
Dotazione di ICT presso le famiglie	2012	Famiglie con PC a casa	75,3	76,7	74,2	72,8	-		
		Famiglie con internet a casa	68,8	71,7	70,8	68,8	-		
Residenti per provincia in possesso al massimo del titolo di licenza media inferiore	2005	% su tot. residenti	57,4	55,5	51,2	52,5	<b>49,4</b>		
	2006		54,2	51,4	50,8	51,8	<b>47,7</b>		
	2007		53,8	50,2	48,9	53,2	<b>46,8</b>		
	2008		51,3	49,4	49,7	50,4	<b>46</b>		
	2009		50,4	46	46,3	49,4	<b>45,2</b>		
Tasso di sopravvivenza degli studenti della scuola secondaria superiore	2012	Maschi	% iscritti ultimo anno su tot. iscritti al primo anno	67,6	56,4	56,6	56,4	<b>66,5</b>	
		Femmine		87,4	68	70,1	60	<b>73,1</b>	
Tasso di occupazione 15-64 anni	2011	Maschi	% su tot. Residenti nella fascia d'età	69,7	70,5	72,5	74,1	<b>71,5</b>	
		Femmine		57,4	58,1	57,6	54,9	<b>57,2</b>	
		Totale		63,5	64,3	65,1	64,5	<b>64,3</b>	
	2012	Maschi		69,4	71,0	68,7	72,7	<b>70,7</b>	
		Femmine		58,0	56,7	55,3	53,6	<b>56,9</b>	
Totale		63,7	63,9	62,0	63,2	<b>63,8</b>			
Tasso di disoccupazione 15-64 anni	2011	Maschi	% su tot. Residenti nella fascia d'età	7,2	6,1	7,2	3,4	<b>6,9</b>	
		Femmine		9,6	6,6	8,5	8,1	<b>8,6</b>	
		Totale		8,3	6,3	7,8	5,4	<b>7,6</b>	
	2012	Maschi		9,1	9,6	7,9	5,4	<b>8,2</b>	
		Femmine		8,6	13	13,2	8,9	<b>10,5</b>	
Totale		8,9	11,1	10,3	6,9	<b>9,2</b>			
Reddito disponibile procapite	2009	€ per abitante	22.147	20.894	18.532	18.094	-		
	PIL pro capite	2010	€ per abitante	27.632	29.193	27.345	23.260	-	
Disponibilità posti in asili nido	2011/2012	Compagnali	A.S.	su 100 residenti 0-2 anni	20,1	11,1	12,0	9,8	<b>10,8</b>
		Totale		35,0	27,6	26,5	19,8	<b>24,2</b>	
Alunni iscritti alle scuole materne	2011/2012	Pubbliche	A.S.	su 100 residenti 3-5 anni	79,5	59,2	68,7	94,9	<b>72,3</b>
		Private		27,1	55,4	30,1	25,2	<b>27,4</b>	
Procedure di assunzione per contratti parasubordinati	2011/2012		su 100 procedure di assunzione	5,7	7,2	8,1	5	<b>8,7</b>	
				5,3	6,4	7,4	4,1	<b>8,3</b>	
Mancata partecipazione al mercato del lavoro	2012	Totale	su 100 residenti 15-74 anni	13,1	15,5	15,8	12,1	-	
		Donne		14,1	18,6	20,8	15,8	-	
Indice di disuguaglianza del reddito disponibile		Rapporto fra il reddito del 20% con il più alto reddito e quello con il più basso	22,1	29,8	20,7	27,3	<b>35,6</b>		
Indice di rischio di povertà relativa	2013	% con reddito inferiore al 60% del reddito mediano	12,0	21,1	9,3	15,4	<b>24,5</b>		
Indice di qualità dell'abitazione		% res. in abitazioni sovraffollate, degradate o prive di servizi	6,8	5,5	7,1	5,2	<b>8,7</b>		
Indice di valutazione soggettiva di difficoltà economica		Numero indice (100=Italia 2004)	20,7	14,5	17,6	12,9	<b>18,7</b>		

## Conclusioni

La fotografia del panorama piemontese realizzata in questo capitolo presenta una notevole complessità che pare difficilmente riconducibile a una visione univoca della forma e dell'intensità che la transizione in corso assume. Emergono, tuttavia, alcuni trend generali che riprenderemo in questo paragrafo conclusivo.

Una prima considerazione riguarda il livello di sviluppo dell'economia della conoscenza, e dunque lo stato di avanzamento della transizione verso un nuovo assetto, della regione nel suo complesso. Il percorso piemontese appare, se paragonato con il Nord Italia, sostanzialmente in linea con il trend generale, pur non rappresentando un caso di eccellenza. Entrando più nel dettaglio, alcune delle dimensioni chiave dell'economia della conoscenza appaiono a livello regionale ben sviluppate, come testimoniano i dati sui brevetti, sulla ricerca e sviluppo e sulla diffusione della banda larga. Gli stessi dati suggeriscono inoltre l'esistenza di un ruolo centrale delle imprese, che appaiono più inclini (in termini relativi) all'uso delle ICT e a cui è affidata in larga parte l'attività di ricerca e sviluppo, che pure beneficia in larga misura anche di investimenti pubblici. A fronte di tali dati positivi, permangono alcuni segni di ritardo rispetto alle altre regioni del Nord (e talvolta anche a livello nazionale) in particolare in merito al livello di qualificazione della forza lavoro e alla presenza di *knowledge workers*, e alla diffusione delle ICT sul totale della popolazione.

Confrontato con lo scenario europeo, e non solo con le realtà d'eccellenza a livello continentale, il posizionamento del Piemonte cambia radicalmente. Questo appare infatti in forte ritardo su tutte le dimensioni che danno conto dello sviluppo di un'economia della conoscenza, pur mostrando d'altra parte livelli di sviluppo economico complessivamente elevati, in linea non solo con i Paesi del Sud dell'Europa ma con la realtà continentale nel complesso.

Non è dunque fuori luogo parlare di una transizione incompiuta, in cui realtà (imprenditoriali e territoriali) di eccellenza fanno da traino in un panorama generale di ritardo, pur leggero rispetto al Nord Italia. Non è un caso, dunque, se i valori più bassi si registrano proprio su quegli indicatori che insistono su una popolazione di riferimento ampia e misurano fenomeni diffusi (come la qualificazione della forza lavoro nel complesso), mentre i dati di eccellenza appaiono legati a indicatori che si concentrano su fenomeni numericamente più ridotti (per esempio i brevetti) pur se rilevanti.

Se, dunque, la transizione verso un modello di economia *knowledge based* appare in Piemonte ancora incompiuta, è necessario interrogarsi sul suo andamento e sulle prospettive future, soprattutto nel quadro di uno scenario economico che appare ancora pesantemente segnato dalla crisi. L'analisi degli indicatori in serie storica suggeriscono in prima battuta che l'andamento, come prevedibile, è tutt'altro che lineare, ma è piuttosto caratterizzato da frenate e accelerazioni. Circa la situazione attuale, poi, i dati analizzati sembrano suggerire che le difficoltà economiche, che emergono con chiarezza, del Piemonte sembrano avere colpito in modo particolare i settori *knowledge intensive*, che perdono terreno non solo in termini assoluti, ma anche relativi. Considerando

alcuni indicatori chiave il Piemonte sembra far registrare, se non un inversione di tendenza, quantomeno un brusco rallentamento su dimensioni cruciali quali il numero dei brevetti e soprattutto il peso dei *knowledge workers* sugli occupati, oltre alla presenza di forza lavoro qualificata. L'ipotesi dunque, che a oggi è impossibile verificare causa l'incompletezza e il livello di aggiornamento delle basi dati, è che l'attuale congiuntura economica abbia rallentato la transizione, oltre a indebolire il sistema nel suo complesso.

Al di là della riflessione sul livello di sviluppo, l'economia della conoscenza piemontese presenta alcune caratteristiche qualitativamente rilevanti, che ne definiscono la particolarità rispetto alle altre realtà del Nord Italia e non solo. La transizione a livello regionale appare, infatti, profondamente segnata da dinamiche *path dependent*, in particolare per quanto riguarda quella che potremmo definire «via industriale» all'economia della conoscenza. L'eredità del tessuto produttivo che ha storicamente connotato il territorio si coglie non solo nell'elevato peso della manifattura, ma anche nelle caratteristiche della forza lavoro, che si distingue per livelli relativamente bassi di qualificazione e specializzazione, e nel peso ancora rilevante dei contratti a tempo indeterminato. Parallelamente, tuttavia, il Piemonte si distingue anche per la crescita in alcune realtà locali di attività *knowledge based* anche al di fuori dei due ambiti principali dell'economia della conoscenza: l'industria hi-tech e i servizi cosiddetti *knowledge intensive*. Il riferimento, in particolare, è alla crescita, nelle province meridionali della regione in particolare, dell'investimento in *green economy*, e alla valorizzazione della cultura locale che accompagna lo sviluppo del settore agroalimentare.

Proprio l'impatto della recessione apre a un altro ordine di considerazioni, che appaiono ancor più rilevanti alla luce dell'attuale congiuntura, ovvero quelle che riguardano una transizione di più ampia portata, che esce dai confini della sfera economica. Secondo gli obiettivi definiti a livello europeo dalla strategia di Lisbona, infatti, il passaggio a un modello di economia *knowledge based* deve accompagnarsi alla costituzione di una *knowledge society*, caratterizzata dalla crescita del capitale umano e in cui l'impatto dell'innovazione ricada sulla società nel suo complesso. In questo modello, l'aumento di competitività appare finalizzato non solo alla crescita economica, ma anche a quella della coesione sociale, e alla diminuzione di disuguaglianze, disagio e cattivi lavori. Su questo versante il caso piemontese restituisce un quadro controverso. Gli indicatori di sviluppo economico (PIL e occupazione su tutti), infatti, pur rimanendo su livelli mediamente elevati, mostrano un trend di sensibile rallentamento. Ma è sul versante dell'esclusione sociale che la situazione appare più problematica: il Piemonte fa infatti registrare i livelli più bassi del Nord per quanto riguarda la povertà relativa e la deprivazione materiale in termini assoluti, nonché i più elevati per quanto attiene ai livelli di disuguaglianze e polarizzazione del reddito. Pur senza ipotizzare alcun nesso causale, e riconoscendo la natura esogena di molti elementi di criticità, in generale il contesto regionale non sembra al momento mostrare le condizioni perché si inneschi un circolo virtuoso tra transizione alla KE e crescita economica e sociale.

Un ultimo ordine di considerazioni riguarda il modo in cui le dinamiche riscontrate a livello regionale si declinano nelle diverse realtà locali. L'analisi

condotta a livello di quadranti nella seconda parte del capitolo restituisce, come primo dato rilevante, una elevata eterogeneità interna. La differenza più consistente, quanto ai livelli di diffusione dell'economia della conoscenza, si ha tra i due quadranti settentrionali e quelli meridionali. Il sud della regione, infatti, si distingue per performance più basse su quasi tutti gli indicatori di sviluppo della *knowledge economy* presi in considerazione, e sembra rimanere caratterizzato da attività manifatturiere a bassa intensità di conoscenza e da un maggior peso del settore agroalimentare. Tuttavia in queste aree, come abbiamo più volte ricordato, e nella Provincia di Cuneo in particolare, si sviluppa un modello alternativo di economia della conoscenza, centrato sul settore agroalimentare e sulla valorizzazione del patrimonio culturale e delle tradizioni locali. Nei due quadranti settentrionali, invece, tendono a concentrarsi le attività, nell'industria e nel terziario, tradizionalmente annoverate tra quelle *knowledge intensive*<sup>15</sup>, e si rilevano maggiori livelli di innovazione e diffusione delle ICT. Questo vale in misura maggiore per il quadrante metropolitano, che emerge in modo chiaro come nodo centrale della transizione piemontese. Il quadrante nord-orientale presenta invece un quadro di più difficile lettura. Qui infatti appare particolarmente elevata anche l'eterogeneità interna al quadrante, dove si differenzia sensibilmente, nello specifico, la Provincia di Novara, per cui gli indicatori fanno registrare valori più vicini a quelli dell'area metropolitana torinese. Complice anche la vicinanza con Milano e la collocazione sulle vie di comunicazione, la provincia sembra dunque caratterizzarsi come secondo polo regionale dell'economia della conoscenza.

I due poli principali dell'economia della conoscenza piemontese, tuttavia, non mostrano performance analoghe se allarghiamo lo sguardo agli indicatori di istruzione, sviluppo e benessere. Dal punto di vista del PIL, dei redditi e dell'occupazione, infatti, Torino e Novara appaiono piuttosto distanti dal quadrante sud-occidentale, e entrambe le province guidano la classifica del ricorso a contratti parasubordinati e della mancata partecipazione al mercato del lavoro. Le due province, però, si differenziano sensibilmente guardando agli indicatori di esclusione, collocandosi agli estremi opposti della distribuzione: se il capoluogo fa registrare il tasso più alto di povertà relativa, Novara è invece il territorio in cui questa appare più contenuta.

Questo quadro di luci e ombre richiama le considerazioni sul complicato rapporto che esiste tra lo sviluppo dell'economia della conoscenza e il tessuto socioeconomico che a questo fa da sfondo. Se i dati ecologici non permettono di ipotizzare rapporti causali di sorta, è pur vero che il dato dei due principali poli piemontesi dell'economia della conoscenza sembra suggerire l'assenza di relazioni forti e univoche tra coesione sociale, performance economica e *knowledge economy*.

Una riflessione conclusiva riguarda, infine, i livelli e le partizioni territoriali su cui l'analisi si concentra. Il potenziale esplicativo di ripartizioni analitiche o amministrative quali i quadranti o le province, che appare elevato nel tracciare profili complessivi del tessuto economico, sembra infatti ridursi nel dar conto

<sup>15</sup> Sull'assetto del tessuto produttivo locale si veda anche Busso (2011).



dello sviluppo di attività *knowledge intensive* che tendono a concentrarsi in poche realtà d'eccellenza, in contesti urbani e all'interno di *hub* territorialmente ristretti e definiti.

### Riferimenti bibliografici

- Armano E. (2010), *Precarietà e innovazione nel post-fordismo. Una ricerca qualitativa sui lavoratori della conoscenza a Torino*, Odoja - Libri di Emil, Bologna.
- Banfi D. e Bologna S. (2011), *Vita da freelance: i lavoratori della conoscenza e il loro futuro*, Feltrinelli, Milano.
- Berta G. e Pichierri A. (a cura di) (2007), *Libro bianco per il Nord Ovest. Dall'economia della manifattura all'economia della conoscenza*, Marsilio, Venezia.
- Buran P. (2001), *Introduzione: verso un'economia della conoscenza*, in *Scenari per il Piemonte del duemila. Primo rapporto triennale*, IRES Piemonte, Torino.
- Busso S. (2011), *Knowledge economy in Piemonte* (Net paper del Dipartimento di Scienze Sociali, Università degli studi di Torino), Aracne, Roma.
- (2013), *Economia e lavoro della conoscenza. Tra l'incertezza delle definizioni e la rilevanza nel discorso pubblico*, «Sociologia del lavoro», 129, pp. 100-117.
- Butera F. et al. (2008), *Knowledge Working*, Mondadori, Milano.
- Butera F. e De Michelis G. (a cura di) (2011), *L'Italia che compete. L'Italian way of doing industry*, Franco Angeli, Milano.
- Castells M. (1996), *The Information Age: Economy, Society and Culture*, vol. I: *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishing, Cambridge MA - Oxford.
- Castells M. e Himanen P. (2006), *Società dell'informazione e Welfare State. La lezione della competitività finlandese*, Guerini e Associati, Milano.
- Cooke P. (2001), *Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy*, «Industrial and Corporate Change», 10 (4), pp. 945-974.
- Crouch C., e Farrell, H. (2004), *Breaking the path of institutional development? Alternatives to the new determinism*, «Rationality and Society», 16 (1), pp. 5-43.
- David P.A. e Foray D. (2002), *An introduction to the economy of the knowledge society*, «International Social Science Journal», 54 (171), pp. 9-23.
- Dunning J.H. (2000), *Regions, Globalisation and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, Oxford.
- Enrietti A. e Lanzetti R. (2003), *La crisi FIAT Auto e la politica industriale locale: il caso del Piemonte*, «Stato e Mercato», 2, pp. 241-264.
- IRES (1990), *Atlante socio-economico del Piemonte. Rappresentazioni tematiche di una regione complessa*, a cura di C. Emanuel, Rosenberg & Sellier, Torino.
- (1996), *Atlante delle Alpi occidentali, Italia / France, Atlas des Alpes occidentales*, a cura di F. Ferlaino (Progetto INT ERREG-CEE), IRES-Cemagref, Torino-Grenoble.
- (Buran, Barella, Zeppetella) (2008), *I quadranti del territorio piemontese: le prospettive del sud-ovest* (Scenari Piemonte Duemila), Torino.
- (Buran, Bargero) (2008), *I quadranti del territorio piemontese: le prospettive del sud-est* (Scenari Piemonte Duemila), IRES, Torino.
- (Buran, Casalino, Mazzoccoli) (2008), *I quadranti del territorio piemontese: le prospettive del nord-ovest* (Scenari Piemonte Duemila), Torino.
- (Buran, Violi) (2008), *I quadranti del territorio piemontese: le prospettive del nord-est* (Scenari Piemonte Duemila), Torino.

- (2013), *Rapporto BES, Il benessere equo e sostenibile in Italia*, Roma.
- Lesser E. (a cura di) (2000), *Knowledge and Social Capital*, Routledge, London.
- Lundvall B.Å. e Johnson B. (1994), *The learning economy*, «Journal of Industry Studies», 1 (2), pp. 23-42.
- Mahoney J. (2000), *Path dependence in historical sociology*, «Theory and Society», 29 (4), pp. 507-548.
- Markusen A. (1996), *Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts*, «Economic Geography», pp. 293-313.
- Oakley K. (2004), *Not so cool Britannia. The role of the creative industries in economic development*, «International Journal of Cultural Studies», 7 (1), pp. 67-77.
- Occelli S. e Donato L. (2007), *Piemonte in focus 2006: accesso e utilizzo di Internet da parte delle famiglie, delle imprese e della Pubblica Amministrazione*, Sistema Piemonte, Torino.
- Occelli S. e Rinaldi D. (2013), *Le ICT nei percorsi di innovazione del sistema regionale*, IRES Piemonte, Torino.
- Powell W., Snellman K. (2004), *The knowledge economy*, «Annual Review of Sociology», 30, pp. 199-220.
- Regione Piemonte (1990), *Il sistema insediativo, Le diverse destinazioni del territorio in relazione alla prevalente vocazione delle sue parti*, relazione disponibile all'indirizzo: [http://www.sistemapiemonte.it/territorio/ptcp/dwd/relaz\\_il\\_parte2\\_sistema\\_insediativo.pdf](http://www.sistemapiemonte.it/territorio/ptcp/dwd/relaz_il_parte2_sistema_insediativo.pdf)
- Sicherman N. (1991), «Overeducation» in the labor market, «Journal of Labor Economics», pp. 101-122.
- Stewart T.A. (1997), *Intellectual Capital. The New Wealth of Nations*, Doubleday Dell, New York.
- Strambach S. (2001), *Innovation processes and the role of knowledge-intensive business services (KIBS)*, in Koschatzky H. et al. (a cura di), *Innovation Networks*, Springer, Berlin, pp. 53-68.
- Triglia C. e Ramella F. (a cura di) (2009), *Invenzioni, inventori e territori in Italia (I Rapporti di Artimino sullo Sviluppo Locale)*, il Mulino, Bologna.
- Vitali G. (2007), *Gli indicatori della trasformazione*, in Berta G. (a cura di), *La questione settentrionale*, Feltrinelli, Milano.
- (a cura di) (2002), *Il taccuino dell'economia piemontese*, Regione Piemonte, Torino.
- (a cura di) (2008), *Le caratteristiche socio-economiche dei cluster di imprese in Piemonte*, CERIS-Cnr, Torino.

### 3. PER UNA GEOGRAFIA DELLA *KNOWLEDGE ECONOMY*

Azioni e rappresentazioni di attori e politiche in Piemonte<sup>1</sup>

*Cristiana Cabodi, Egidio Dansero, Vincenzo Demetrio e Matteo Puttilli*

#### 1. *Introduzione*

A tutte le scale geografiche, da quella internazionale sino al livello locale, lo sviluppo di un'economia a elevato contenuto di conoscenza è ormai pienamente riconosciuto come una linea strategica fondamentale per emergere dalla crisi e transitare verso un sistema economico più maturo. Spesso, tuttavia, la definizione di economia della conoscenza rimane ambigua. A uno sguardo superficiale, infatti, essa può apparire caratterizzata non solo da una elevata immaterialità, ma anche da un legame debole con i territori, concepiti semplicemente nei termini di un contenitore materiale che può contribuire od ostacolare lo sviluppo dei processi economici, ma che non ha il potere di indirizzarli né tanto meno caratterizzarli in modo decisivo. In questa accezione, l'economia della conoscenza viene concepita o come sola innovazione tecnologica (per esempio nel settore delle ICT – *Innovation and Communication Technologies*), oppure nei termini di un'affermazione, piuttosto generica, del settore dei servizi avanzati a discapito del settore produttivo o ancora, infine, come generale riqualificazione della forza lavoro verso un più elevato livello di formazione. In ognuna di queste prospettive, l'incremento di conoscenza potrebbe potenzialmente avvenire ovunque vi siano le risorse economiche e finanziarie per investire in ricerca, sviluppo e formazione. Certo, potrebbe essere più semplice svilupparla laddove vi siano imprese che già investono in tali campi, o dove la forza lavoro si presenti maggiormente qualificata. Tuttavia, si tratta di una concezione molto astratta di *knowledge economy*, in cui il territorio, inteso come sistema locale di relazioni tra attori sociali e risorse (materiali e immateriali) orientate a perseguire determinati obiettivi e strategie, ha ben poco da dire.

<sup>1</sup>Nonostante il capitolo sia frutto della collaborazione tra gli autori, sono da attribuire a Egidio Dansero i paragrafi 1 e 5 nonché il coordinamento scientifico della ricerca; a Cristiana Cabodi il paragrafo 2; a Matteo Puttilli il paragrafo 3; a Vincenzo Demetrio il paragrafo 4. La ricerca ha beneficiato della collaborazione di Simona Pons e Davide Bianco. Le analisi presentate in questo scritto si sono svolte nel corso del 2011, e sono la sintesi della ricerca svolta per il progetto ERICA dell'allora Dipartimento Interateneo Territorio (DITER) del Politecnico e dell'Università di Torino.

L'ipotesi di questo scritto è, invece, che la creazione di conoscenza sia fortemente legata alle specifiche caratteristiche dei territori, in molteplici modi. Prima di tutto, ogni contesto territoriale locale presenta proprie vocazioni sedimentatesi nel tempo e che hanno dato origine a forme di conoscenza (talvolta di tipo tacito) che possono influenzare in modo decisivo le traiettorie di sviluppo; di conseguenza, diversi territori presentano domande di conoscenza differenti, alle quali è necessario rispondere con interventi e politiche mirate; infine, i sistemi locali sono in grado di esprimere strategie di sviluppo relativamente autonome (anche nel ramo della conoscenza) che sono loro specifiche e che derivano dalla sinergia tra gli attori che operano sul territorio e che, pertanto, si differenziano da altre forme e declinazioni territoriali della *knowledge economy*.

A partire da questi presupposti, in questo capitolo si approfondiscono le diverse geografie dell'economia della conoscenza emergenti dalle politiche territoriali, dalle progettualità pubbliche-private e dalla rappresentazione degli attori sociali coinvolti in Piemonte e in particolare nelle Province di Alessandria e Cuneo<sup>2</sup>. Il lavoro è diviso in tre parti. La prima presenta un approfondimento degli strumenti di pianificazione e progettazione territoriale per il periodo 2007-13, concentrandosi su tre tipologie di strumenti: il nuovo Piano Territoriale Regionale (PTR), il Documento Unitario di Programmazione, e i Programmi Territoriali Integrati (PTI). I tre strumenti vengono indagati per verificare se e come, al loro interno, siano elaborati i temi dell'economia della conoscenza e quale sia il ruolo che viene riconosciuto dalla programmazione pubblica alla *knowledge economy*, mettendo in risalto le principali linee progettuali e di azione per ciascun ambito territoriale. La seconda parte si concentra sulle Province di Cuneo e Alessandria e sviluppa il tema delle rappresentazioni e della percezione dell'economia della conoscenza così come è emersa da una campagna di interviste a un panel di testimoni privilegiati appartenenti ai due contesti di studio. La terza parte, infine, si interroga più precisamente sulla diffusione della conoscenza in Provincia di Cuneo, elaborando i dati derivanti da un'indagine sulle imprese del territorio. L'analisi, di taglio quantitativo, restituisce un'immagine originale del territorio alla scala sub-provinciale, fondata su significative differenze tra i diversi ambiti territoriali che compongono la provincia. Tali differenze, che non emergono da indagini alla scala provinciale, si spiegano proprio in riferimento al ruolo del territorio nel supportare la competitività delle attività produttive e alla scala delle relazioni strategiche per le imprese.

<sup>2</sup> La scelta di questi due ambiti provinciali (o per meglio dire, sub-regioni storiche e funzionali) come casi studio privilegiati nel più vasto e articolato sistema piemontese, risponde sia a esigenze metodologiche sia di sostanza. Da un lato, la convinzione che il territorio costituisca una dimensione importante nella produzione di conoscenza richiede, necessariamente, di situare la ricerca in uno o più contesti specifici; dall'altro lato, come si mostrerà in seguito, le due province presentano caratteristiche del tutto peculiari sul rapporto tra territorio e conoscenza ed emergono come casi di spiccato interesse e originalità nel contesto regionale.

## 2. *L'economia della conoscenza nella programmazione regionale 2007-13*

### 2.1. La rappresentazione del territorio piemontese nella programmazione regionale

La programmazione regionale economica e territoriale 2007-13 si fondava su un'innovativa concezione del territorio inteso come contesto che definisce e delimita un circuito cognitivo sedimentato che rende quel luogo differente dagli altri e, quindi, non solo piattaforma contenente le convenienze localizzative classiche (posizione, dotazioni, fertilità ecc.). Inoltre, rispetto al passato, veniva posta maggiore attenzione alle strategie organizzazionali (messa in rete, cooperazione ecc.), alla definizione di vocazioni territoriali, alla mobilitazione degli attori. Questa differente concezione dei territori ha un forte impatto anche sul modo di intendere le politiche pubbliche che si adattano ai territori (e non viceversa), essendo quindi definite in funzione delle sinergie e dei possibili effetti indotti.

In questa prospettiva la conoscenza del territorio, delle sue specifiche declinazioni locali, delle caratteristiche di lunga durata e dei fenomeni emergenti è cruciale per la definizione di politiche adeguate ai diversi contesti di cui si compone la Regione.

Alcune scelte di programmazione e politiche regionali nel periodo 2007-13 sono da contestualizzare entro la cornice definita da documenti regionali quali: il nuovo Piano Territoriale Regionale<sup>3</sup>, il Documento Unitario di Programmazione, la documentazione inerente i Programmi Territoriali Integrati<sup>4</sup>.

Il nuovo *Piano Territoriale Regionale* (PTR) con il *Quadro di Riferimento Strutturale* (QRS) contiene la lettura critica del territorio regionale (aspetti insediativi, socioeconomici, morfologici, paesaggistico-ambientali ed ecologici). Il QRS è il documento che fornisce una descrizione interpretativa del territorio regionale con riferimento all'insieme degli elementi strutturanti il territorio stesso, alle loro potenzialità e criticità. Il QRS rappresenta la componente conoscitivo-strutturale del Piano Territoriale Regionale e le informazioni necessarie per comporlo sono organizzate e connesse a partire da una trama di base, formata da unità territoriali di dimensione intermedia tra quella comunale e quella provinciale: gli Ambiti di Integrazione Territoriale (AIT), che identificano il livello locale. Gli AIT sono infatti gli aggregati territoriali che più si avvicinano al modello dei sistemi locali, intesi come possibili attori collettivi dello sviluppo territoriale. I 33 AIT sono stati infatti individuati sulla base del relativo auto contenimento

<sup>3</sup> Il nuovo Piano Territoriale Regionale (PTR) è stato adottato con Dgr 16-10273 del 16 dicembre 2008, pubblicata sul BUR supplemento al n. 51 del 18 dicembre 2008. A seguito dell'acquisizione dei pareri e delle osservazioni sono state assunte le controdeduzioni con Dgr n. 17-11633 del 22 giugno 2009 e sono stati predisposti gli elaborati definitivi del Piano con trasmissione al Consiglio regionale con Dgr n. 18-11634 del 22 giugno 2009 per l'approvazione. È stato infine approvato il 21 luglio 2011.

<sup>4</sup> I Programmi Territoriali Integrati hanno una storia complessa che parte nel 2006 (Dgr n. 55-4877 dell'11 dicembre 2006 - Bando Regionale Programmi Territoriali Integrati per gli anni 2006-07). A una prima graduatoria definita nel corso del 2007 è seguita la definizione di trenta programmi presentati al 30 giugno 2008. Nessuno di questi è stato realizzato in quanto non sono mai stati erogati i fondi regionali.

di flussi generati da qualche forma abituale (stabile, ricorrente) di circolazione o comunicazione interna<sup>5</sup>.

Il QRS è anche lo strumento a supporto e indirizzo della pianificazione territoriale e urbanistica degli enti locali e come riferimento per il coordinamento e la concertazione delle decisioni settoriali<sup>6</sup>.

Se il QRS costituisce la parte descrittiva e interpretativa, le Norme di Attuazione allegate al PTR permettono di cogliere come le finalità e le strategie perseguite dal documento di pianificazione regionale siano state declinate a livello di AIT in cinque temi strategici di rilevanza regionale: riqualificazione territoriale, risorse e produzioni primarie, ricerca, tecnologia, produzioni industriali, trasporti e logistica, turismo.

Nelle Norme di Attuazione del PTR sono indicate, per ciascun AIT, le linee d'azione prevalenti da prendere in considerazione per la definizione delle politiche per lo sviluppo locale. Queste linee di azione costituiscono indirizzi e riferimenti di livello strategico per la costruzione degli strumenti di programmazione e pianificazione alle varie scale. Tali indicazioni sono definite a partire dalle caratteristiche di ciascun AIT.

È quindi nelle norme di attuazione che avviene la saldatura tra caratteristiche strutturali e descrizione interpretativa del territorio e le possibili strategie e/o politiche territoriali.

Gli AIT infine costituiscono l'ossatura dei quattro quadranti territoriali (metropolitano torinese, nord-est, sud-est e sud-ovest) in cui è suddiviso il territorio regionale. I quadranti hanno la funzione di unificare le visioni settoriali delle direzioni regionali e fornire una cornice ai progetti territoriali integrati (grandi parchi ambientali e produttivi, snodi logistici, sistemi policentrici, reti della conoscenza ecc.). I quadranti corrispondono altresì ai «territori di progetto» indicati dal Quadro Strategico Nazionale come dimensione pertinente entro cui operano politiche e azioni. I quadranti non sono astratti scenari o rappresentazioni statiche, ma sono ambiti sub-regionali dinamici, volti a indicare le necessarie priorità strategiche e le integrazioni con gli altri sistemi, sia per prossimità territoriale che per alleanza strategica. I quadranti, o i territori di progetto, sono infatti aggregazioni territoriali che permettono di disegnare profili di transizione economica, le reti di imprese, le catene del valore localizzate, le aree infrastrutturali e logistiche, le conurbazioni, le cinture ambientali e i corridoi ecologici, i bacini fluviali. È in base a questi che potrà essere possibile ridisegnare «dal basso» il mosaico delle vocazioni territoriali della regione, che dovranno

<sup>5</sup> Gli AIT sono sempre interni ai confini provinciali e si è tenuto conto di comunità montane e collinari, Sistemi locali del lavoro (SSL) 2001 dell'ISTAT, i distretti industriali dell'ISTAT, le sub-aree identificate in alcuni PTC provinciali, le aree di diffusione della stampa periodica locale, gli ambiti di aggregazioni progettuali sovracomunali ricorrenti negli strumenti di programmazione integrata, gli ambiti dei grandi progetti di trasformazione infrastrutturale e urbana, gli «ambiti di paesaggio» del Piano paesaggistico regionale.

<sup>6</sup> Il QRS si concentra solo sulle componenti e sulle relazioni strutturali che, per la loro portata regionale e sovra-regionale, rientrano nei compiti di governo della Regione, lasciando tutto il resto alle scelte delle province e dei comuni, che dovranno esercitare analoghe operazioni interpretative, strategiche e regolative nei territori di loro competenza, sulla base degli indirizzi generali contenuti nella Legge Urbanistica regionale e nello stesso PTR/PPR.

incontrare lo schema di riferimento che la Regione fornisce, in qualche modo, «dall'alto», con i propri documenti di programmazione economica regionale.

Il *Documento Unitario di Programmazione* (DUP) si pone invece come strumento di raccordo e unificante delle varie linee di programmazione regionale e ha come obiettivo di generale quello di definire strategie e conseguenti azioni che permettano alla Regione di reggere le sfide competitive più pressanti nel breve termine, affermando il Piemonte come grande polo di produzione applicazione e trasferimento efficace della conoscenza.

Il DUP definisce quattro specifiche priorità articolate in linee di intervento e misure, che si collocano nel quadro degli obiettivi generali della politica di coesione regionale e dei programmi operativi: innovazione e transizione produttiva; sostenibilità ambientale, efficienza energetica, sviluppo delle fonti energetiche rinnovabili, riqualificazione territoriale, valorizzazione delle risorse umane.

Questo documento rappresenta un interessante tentativo di integrazione tra elementi diversi e complementari dell'azione programmatoria: integrazione settoriale, multi-attore e di risorse.

Un altro elemento di rilevante interesse è la nuova attenzione per il ruolo del territorio nei processi di sviluppo. La programmazione regionale parte infatti dall'assunto che i meccanismi dello sviluppo si attivino per poli, agglomerazioni, reti altamente, variabili e flessibili e che le politiche debbano essere pronte e sufficientemente flessibili per cogliere le opportunità che si presentano ai territori sotto la pressione della competizione internazionale e dei rapidi processi di transizione.

In questo quadro la progettazione integrata territoriale diventa uno strumento imprescindibile della programmazione regionale strategica: «Premialità finanziaria (*conditional grants*) e sostegno tecnico (fornitura di consulenza esperta) potranno essere erogati dagli organi della programmazione regionale a quegli enti locali che, unitamente a partner pubblici e privati (imprese e loro aggregazioni, università ecc., procedano a costruire i nuovi territori di progetto» (Regione Piemonte, 2008a, p. 59).

I territori di progetto corrispondono ai «quadranti» territoriali (metropolitano torinese, nord-est, sud-est, ecc.), delineati nel QRS, che hanno la funzione di unificare le visioni settoriali delle direzioni regionali e fornire una cornice ai progetti territoriali integrati (grandi parchi ambientali e produttivi, snodi logistici, sistemi policentrici, reti della conoscenza ecc.). I principali territori di progetto ravvisabili nello scacchiere regionale, emergono dal raffronto tra le analisi economiche e sociali elaborate dal QRS e le progettualità rilevate nelle diverse realtà locali attraverso le passate esperienze di programmazione negoziata e le aggregazioni territoriali volte all'elaborazione di proposte per i PTI.

I *Programmi Territoriali Integrati* (PTI) sono intesi quale strumento di raccordo fra programmazione settoriale, europea e nazionale, da un lato, e dall'altro con le scelte e le priorità espresse dal territorio<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> La progettualità legata ai Programmi Territoriali Integrati si colloca in un percorso lungo circa una ventina d'anni partito con i Patti Territoriali, i Programmi di Riqualificazione Urbana e di Sviluppo Sostenibile del Territorio, i Piani Integrati d'Area; l'iniziativa comunitaria Leader

Il ruolo affidato ai Programmi Territoriali Integrati dalla programmazione strategica è quello di contribuire allo sviluppo regionale partendo dall'aggregazione spontanea (ma dotata di una propria massa critica) di coalizioni territoriali, sulla base di una idea guida proposta da una rete locale di attori disponibili a sostenerli e attuarli. In tal senso, essi si prefigurano come il necessario contributo «dal basso» alla definizione delle azioni che l'istituzione regionale intende promuovere «dall'alto» per valorizzare, in un'ottica di sviluppo policentrico, le specificità dei sistemi locali nella costruzione del disegno di programmazione regionale. È importante sottolineare che nessuno dei PTI analizzati è stato implementato, poiché non sono mai stati resi disponibili i fondi regionali per il finanziamento.

Nel quadrante metropolitano che comprende i comuni della Provincia di Torino, e raggruppa intorno al capoluogo sei Ambiti – Rivarolo, Ciriè, Chivasso, Valle Susa, Carmagnola, Chieri – strettamente integrati con esso in ragione dei flussi di pendolarità per lavoro e/o servizi e dei legami di filiera, la priorità individuata dal QRS era la riarticolazione policentrica delle funzioni metropolitane e valorizzazione dei settori emergenti (agroalimentare e turismo).

L'analisi del parco progettuale (Conti e Salone, 2011) evidenzia, da un lato, il tentativo delle progettualità proposte di migliorare il posizionamento dell'area metropolitana all'interno della rete delle metropoli europee, attraverso il rafforzamento del suo ruolo di polo della ricerca, dell'innovazione, della cultura, della formazione, il miglioramento delle dotazioni infrastrutturali e la riqualificazione del patrimonio architettonico. Dall'altro lato, il parco progettuale proposto non definisce tuttavia azioni sufficienti a supportare la realizzazione di una *governance* metropolitana estesa e unitaria. L'immagine emergente è quella di un quadrante certamente complesso, ma anche estremamente frammentato in relazione all'elevato numero di alleanze progettuali. Questa frammentazione fa sì che, anche nel cluster dell'innovazione, si ritrovino progetti di portata territoriale limitata e scarsamente integrati. Manca nelle progettualità del quadrante metropolitano una visione strategica da parte degli attori privati che paiono restii a superare la scala.

Per il quadrante sudoccidentale, che corrisponde al territorio della Provincia di Cuneo di Asti, il tema centrale individuato dalla programmazione regionale è il rafforzamento della vocazione agroalimentare e del ruolo di sistema di raccordo tra Piemonte, Liguria e regioni sud-orientali transalpine (Rhône-Alpes e PACA). Si tratta di obiettivi considerati centrali anche dai PTI presentati.

L'analisi dei PTI fa emergere il tentativo del quadrante di riposizionarsi nello scacchiere regionale e di macroregione affiancando alla tradizionale vocazione agroalimentare altri assi di sviluppo quali il turismo, la logistica, la conoscenze, l'energia. Il successo di questa transizione sembra dipendere

PLUS; Programmi Integrati di Sviluppo Locale che ha fatto maturare, anche tra gli attori pubblici di livello subregionale, un positivo orientamento alla progettazione e alla valutazione degli investimenti, oltre che a sedimentare la cultura della cooperazione interistituzionale. L'analisi della progettualità *bottom up* sia sul versante dei territori che aggrega, dei temi su cui si concentra, che su quello degli attori da cui scaturisce e che lega in reti è irrinunciabile considerata l'importanza che a essa viene attribuita dal DUP.



non tanto dalla capacità di organizzazione degli attori a livello locale, quanto dalla capacità delle reti di *governance* locali di proiettarsi su scale di livello superiore: sia a livello di quadrante, per la razionalizzazione e il coordinamento delle iniziative, sia all'esterno del territorio per rafforzare le alleanze con le regioni partner della Francia sudorientale (per le reti della conoscenza), della Liguria (con il suo sistema portuale), dell'area metropolitana torinese (per la conoscenza, la formazione, i servizi avanzati alle imprese).

Al quadrante nord-est, che raggruppa le province del Verbano-Cusio-Ossola, di Biella, di Novara e di Vercelli, viene riconosciuto un ruolo di cerniera tra le polarità metropolitane di Torino e quelle di Milano dischiudendo importanti opportunità di sviluppo. Il quadrante include l'incrocio di due Corridoi europei (il Corridoio 5, che corre lungo tutto l'asse della pianura padana, e il 24, che connette Genova con il Mare del Nord passando per il Sempione) e, grazie alla prossimità con aree produttive e urbane e con il sistema aeroportuale di Malpensa, presenta una spiccata vocazione logistica, concentrata nel nodo novarese. La programmazione regionale sottolinea la necessità strategica di inserire pienamente il territorio novarese nelle grandi direttrici di flussi (di merci, ma anche di conoscenze) di livello continentale, facendolo evolvere in una piattaforma dotata di efficienti infrastrutture logistiche ma anche caratterizzata dalla permanenza di una base industriale ad alto contenuto di conoscenze, in grado di trarre pieno vantaggio dall'inserimento in reti sovra locali, a scala di *city region* ed europea.

Se i temi della logistica e del sistema delle conoscenze appaiono assai rilevati per l'area meridionale del quadrante, nelle fasce pedemontane (Borgomanero, Biella, Valsesia) l'accento è posto sulle politiche di rafforzamento e innovazione delle aree industriali e distrettuali, che hanno grande importanza nel panorama produttivo regionale (al pari della vocazione agricola della pianura vercellese), mentre nelle aree alpine è presente un sistema ambientale di pregio che rappresenta la prima direttrice dello sviluppo turistico locale. Il quadrante nord-est risulta quindi un'area ricca di numerose specializzazioni produttive, di un importante patrimonio ambientale e di alcune vocazioni di scala regionale (dalla logistica al turismo).

Nel parco progettuale elaborato dai territori del quadrante le vocazioni espresse dai territori paiono effettivamente coincidere con quelle auspicate a livello regionale (rafforzamento del sistema produttivo prealpino dal punto di vista delle conoscenze e delle reti, valorizzazione degli spazi alpini e lacustri in chiave turistica, rafforzamento di un sistema di logistica merci incentrato su Novara). Nondimeno, alcuni nodi di sviluppo relativi al quadrante risultano ancora non sciolti. In primo luogo, la programmazione PTI non sembra rafforzare significativamente il sistema reticolare delle conoscenze che dovrebbe rappresentare il cuore del nuovo assetto produttivo del Quadrante: seppure siano molti gli interventi presentati nel cluster dedicato all'innovazione, la maggior parte di questi assume una rilevanza essenzialmente locale e non prevede il riferimento a una rete delle conoscenze territorializzata (si perseguono semmai reti di scala più ampia).

Al quadrante sud-est, che coincide con la Provincia di Alessandria, viene riconosciuto il ruolo di piattaforma di relazioni e scambi tra Piemonte,

Liguria, Lombardia ed Emilia-Romagna e, attraverso il Corridoio 24, con il Nord Europa. Le prospettive di sviluppo del Quadrante paiono legate alla sua capacità di organizzare l'offerta di strutture logistiche, in particolare con riferimento ai collegamenti ferroviari e intermodali: il polo logistico di Rivalta Scrivia, il nodo alessandrino e le altre strutture (il polo tortonese, la stazione ora non attrezzata di Casale) per crescere necessitano di interventi di valorizzazione che richiedono investimenti corposi, ma anche di servizi avanzati e dedicati alle attività logistiche (ancora carenti) e di un maggiore coordinamento (integrandosi tra loro, con il polo di Novara e con i valichi svizzeri, con il sistema portuale genovese di cui si candidano a divenire area retro portuale attrezzata).

L'immagine restituita dall'analisi delle progettualità dei PTI è quella di un sistema territoriale che, in stretta sintonia con la cornice di sviluppo delineata dalla programmazione regionale, si attiva per il rafforzamento della sua struttura logistica (nella quale riconosce il primo motore dello sviluppo) e per la connessione di questa con un accresciuto sistema della conoscenza localmente radicato e fortemente integrato con le locali filiere manifatturiere. Le prospettive di sviluppo del quadrante appaiono legate alla capacità di rafforzare il ruolo di Alessandria come fornitore di conoscenze per l'intero quadrante e allo sviluppo di collaborazioni e sinergie (ancora allo stadio di progettazione) con i sistemi logistici di Genova e di Novara (ma anche con i porti del Nord Europa), nell'ambito di un sistema dei flussi che trascende la scala regionale. Risulterebbero comunque rilevanti per lo sviluppo anche attività di valorizzazione di risorse locali non pienamente sfruttate – energie alternative, turismo, tutela del territorio, riduzione delle emergenze sociali (a partire dalle dinamiche demografiche che mostrano un crescente invecchiamento della popolazione) – che sono affrontate solo marginalmente dalla programmazione dei Programmi Territoriali Intergrati.

## 2.2. Piani, politiche e progetti. La geografia della conoscenza nelle Province di Alessandria e Cuneo

Per verificare come il tema della *knowledge economy* sia stato incorporato entro strategie di sviluppo regionale e come si sia prevista una sua territorializzazione si è scelto di orientare l'analisi verso due contesti specifici, corrispondenti alle Province di Cuneo e Alessandria e verso tre documenti regionali: il Nuovo Piano Territoriale Regionale (PTR), il Documento Unitario di Programmazione (DUP) e i Programmi Territoriali Integrati (PTI).

L'analisi dei documenti regionali consente di individuare i riferimenti (espliciti e impliciti) alla *knowledge economy* nelle strategie e politiche regionali, mentre l'analisi di due contesti specifici consente di verificare come tali riferimenti siano territorializzati, cioè, declinati sul territorio e da questo recepiti. Questo tipo di analisi consente di mettere in evidenza le principali coerenze/incoerenze nelle strategie regionali di transizione verso un'economia della conoscenza. Queste saranno a loro volta messe in discussione nel paragrafo 4 attraverso le opinioni di un panel di soggetti privilegiati intervistati.

Nel QRS e nel PTR non si trovano riferimenti espliciti alle esigenze dei territori in termini di economia della conoscenza, ma, a partire dalle loro specifiche caratteristiche strutturali e dalle linee di azione delle Norme di attuazione, è possibile estrarre alcuni elementi che consentono di delineare una geografia della conoscenza<sup>8</sup>. Per ricostruire questo quadro si sono analizzati sia riferimenti a formazione, servizi, infrastrutture, connessioni che attengono a una visione terziaria della *knowledge economy*; sia a R&S e innovazione tecnologica e di processo che invece sono propri di prospettiva industriale. Inoltre, all'interno del Quadrante e della provincia, per comprendere come e dove si territorializzano le politiche e le azioni legate alla transizione verso l'economia della conoscenza si è entrati nel dettaglio degli AIT. È infatti a questa scala che è possibile descrivere una geografia emergente dell'economia della conoscenza.

### 2.3. La geografia della conoscenza nella Provincia di Alessandria. Il quadrante sud-est

L'analisi del QRS evidenzia che gli Ambiti di Alessandria, Tortona e Novi Ligure sono accomunati da una «vocazione» logistica, da una solida base manifatturiera di cui fanno parte sia attività produttive innovative (plasturgia, il packaging e i biocarburanti) che tradizionali (distretto orafa di Valenza) e dalla presenza di centri di ricerca, università, di servizi alle imprese e, più in generale, di un terziario avanzato di una certa consistenza.

In relazione a queste caratteristiche strutturali, a queste dotazioni, il PTR spinge verso la messa a sistema della logistica, con le attività industriali, la ricerca e i servizi per le imprese.

Le strategie regionali sono infatti rivolte da un lato alla creazione di una sinergia tra la logistica e i servizi per le imprese per creare una più stretta connessione tra sistema industriale e polo di servizi di Alessandria, Tortona e in parte Novi Ligure, dall'altro allo sviluppo di servizi per le imprese, ricerca, trasferimento tecnologico e formazione, in connessione con la presenza di corsi e dipartimenti dell'Università del Piemonte Orientale e di istituti tecnici specializzati. Viene anche sostenuto lo sviluppo della plasturgia, dei biocarburanti e delle produzioni legate alla logistica (packaging per esempio), in rete tra gli AIT di Tortona (Parco Scientifico Tecnologico Valle Scrivia), Novi Ligure e Alessandria (Università del Piemonte Orientale, Istituti tecnici).

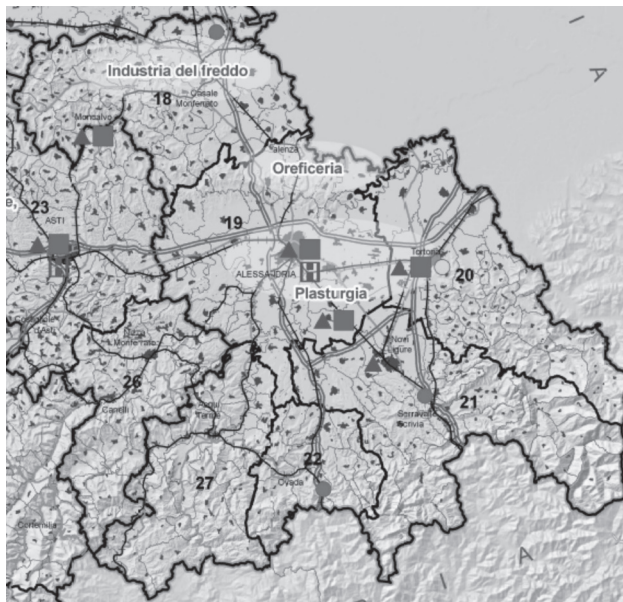
Le strategie per il distretto orafa di Valenza meritano un discorso a parte. Il suo cammino evolutivo, per far fronte alle crisi ricorrenti, richiede una decisa spinta verso l'innovazione e ciò significa maggior integrazione di filiera sovrallocale (meta-distrettuale) per quanto riguarda formazione, innovazione tecnologica, marketing e progettazione (design e moda: collegamenti con Milano).

<sup>8</sup> Il PTR infatti prevede una forte territorializzazione degli interventi e nelle Norme di Attuazione vengono indicate, per ogni AIT, quali strategie perseguire riconducendole ai temi strategici di rilevanza regionale (riqualificazione territoriale; risorse e produzioni primarie; ricerca, tecnologia, produzioni industriali; trasporti e logistica; turismo). Per ciascun AIT dunque le strategie sono individuate in base alle specificità delineate dal QRS e costituiscono il riferimento per la definizione delle politiche per lo sviluppo locale.

Gli AIT di Acqui Terme e Ovada si discostano invece dai precedenti per caratteristiche strutturali e percorsi evolutivi e, soprattutto, non vedono nella specializzazione logistica il loro futuro sviluppo e, pertanto, le strategie sono rivolte a sviluppare il turismo inserendo le dotazioni di ciascun singolo Ambito in un circuito allargato, a valorizzare le produzioni vitivinicole e le valenze paesaggistiche.

L'ambito di Casale Monferrato costituisce poi un caso a sé nella provincia, infatti, le caratteristiche del suo sviluppo lo rendono differente dalle dinamiche dell'Alessandrino e Tortonese, richiedendo specifiche strategie soprattutto nei settori dell'economia della conoscenza. La presenza di PMI che, per poter essere competitive, puntano sull'innovazione tecnologica richiede strategie regionali che consolidino i legami tra imprese, anche in vista dell'accesso ai servizi, al trasferimento tecnologico e alla ricerca. La creazione di APEA<sup>9</sup> e di reti fra imprese, le connessioni con l'università e i centri di ricerca sono gli elementi cardine di questa strategia.

Fig. 1. *Ricerca Innovazione e Transizione produttiva in Provincia di Alessandria*



Fonte: elaborazione a cura degli autori

<sup>9</sup> Si tratta delle Aree Produttive Ecologicamente Attrezzate, individuate dal d.lgs. 112/1998 Bassanini, ovvero di un modello orientato a migliorare la sostenibilità delle attività produttive e più in generale la sostenibilità urbanistica e territoriale attraverso la gestione ambientale e le dotazioni infrastrutturali.

### 2.3. La geografia della conoscenza nella Provincia di Cuneo. Il quadrante sud-ovest

La Provincia di Cuneo corrisponde al quadrante sud-ovest che però presenta una geometria variabile a causa dei forti legami produttivi (zootecnia, vitivinicoltura, industria dei mezzi di trasporto) e progettuali (area collinare della candidatura UNESCO) con l'Astigiano e la pianura a sud di Torino.

Il quadrante ha, fino a ora, potuto contare su una crescita sostenuta che però potrebbe essere messa a rischio se non si agisce su alcune criticità strutturali, quali per esempio il basso livello di scolarizzazione della popolazione e la scarsa capacità delle piccole e medie imprese manifatturiere e agroalimentari a fare sistema.

Tutti i sistemi locali del Cuneese sono accomunati dal fatto di essere «società rurali», «urbano rurali» o «agroindustriali», con una forte presenza di lavoratori in proprio – e, in qualche caso, una bassa incidenza di dirigenti e liberi professionisti – con redditi pro capite e tassi di occupazione elevati. Questa immagine di omogeneità del quadrante non deve tuttavia trarre in inganno, infatti esistono differenze anche sostanziali tra gli AIT che lo compongono: Cuneo, Saluzzo, Savigliano, Fossano, Mondovì, Alba, Bra, Ceva.

Il settore occidentale della provincia, corrispondente agli AIT di Cuneo, Saluzzo Savigliano e Fossano, si presenta come un'area a forte presenza di imprese (estere e non) altre espressione del decentramento di fasi operative del settore dei mezzi di trasporto. Per questi Ambiti la transizione verso l'economia della conoscenza è legata sostanzialmente a un'offerta più ampia e qualificata di «servizi legati alla conoscenza», di cui possano beneficiare e avvantaggiarsi le locali filiere produttive (agricole e manifatturiere). In questa prospettiva Cuneo si caratterizzerebbe come il *polo amministrativo-direzionale-finanziario* sede di questi servizi legati alla conoscenza, tra cui l'università maggiormente valorizzata, il parco tecnologico specializzato nei settori caratterizzanti l'economia locale, i servizi alle imprese.

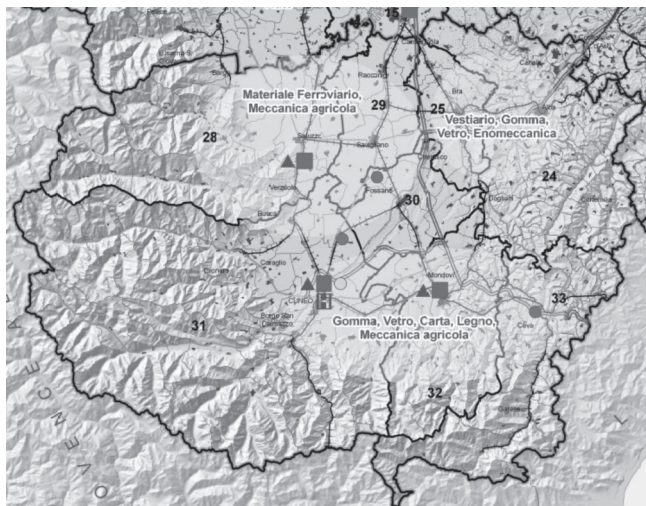
Per il territorio di Fossano, e in misura minore per Saluzzo e Savigliano, si prefigura invece un'importante opportunità legata al potenziamento del corridoio logistico Torino-Fossano-Mondovì-Savona, rapportato alle vocazioni produttive presenti sul territorio. In questo ambito pare opportuno, da un lato, sviluppare le infrastrutture di trasporto e, dall'altro, prevedere la localizzazione di strutture retroportuali collegate al porto di Savona, eventualmente specializzate rispetto alle produzioni agroalimentari, allo scopo di favorire la crescita in loco delle attività di trasformazione.

Un altro elemento strategico non trascurabile per il futuro dei territori degli Ambiti di Fossano e Savigliano in particolare è la capacità di ancorare le grandi imprese manifatturiere multinazionali al territorio garantendo un adeguato sistema di convenienze localizzative.

Il settore orientale fa perno sugli AIT di Alba e di Bra e comprende gli AIT di Ceva e Mondovì. Pur potendo contare su una solida base imprenditoriale il suo recente successo è legato all'eccellenza enogastronomica e paesaggistica che è stata «scoperta» da una clientela internazionale. Gli Ambiti di Alba, Bra, le Langhe e il Roero, costituiscono un sistema locale tra i più prosperi

del Piemonte e, al suo interno e il futuro di questi territori sembra giocarsi sulla capacità di tenere insieme le due componenti di eccellenza: l'elevata qualità del paesaggio (candidatura UNESCO) e quella enogastronomica. La prospettiva di sviluppo che si può prevedere è di tipo «agroterziario» a elevato valore aggiunto (Barella, Buran, Zeppetella, 2010) a condizione che si sviluppino e si rinsaldino le relazioni con il sistema della formazione specializzata, dalle scuole tecniche ai corsi universitari. In questo modo l'offerta di servizi turistici potrà essere adeguata all'eccellenza ormai internazionalmente riconosciuta.

Fig. 2. Ricerca Innovazione e Transizione produttiva in Provincia di Cuneo



Fonte: elaborazione a cura degli autori

La geografia della conoscenza nella Provincia di Cuneo appare dunque piuttosto articolata, ma è comune a tutti i sistemi locali l'esigenza di una forte immissione di conoscenza nei settori industriali, agro-industriali e terziari che si traduce nella qualificazione del capitale umano e nel coinvolgimento di enti di ricerca, università e istituti superiori.

#### 2.4. La territorializzazione delle politiche regionali

I temi dell'economia della conoscenza sono centrali nel DUP e si può affermare che permeino tutto l'impianto strategico. L'obiettivo che sta sullo sfondo è infatti quello di favorire la transizione verso l'economia della conoscenza consentendo al Piemonte di porsi come grande polo di produzione – non solo di applicazione e trasferimento efficace – della conoscenza.

Come anticipato, il DUP individua quattro specifiche priorità articolate al loro interno in linee di intervento, ma solo pochissime di queste vengono

riferite a specifici territori. Della priorità 1, innovazione e transizione produttiva solo per la linea di intervento «Poli Innovativi» vengono esplicitati i territori di riferimento. Per le linee di intervento della priorità 3, riqualificazione territoriale, sono indicati chiaramente i territori di progetto (o quadranti) in cui sono previste azioni specifiche: la logistica alessandrina, quella del quadrante sud-ovest a servizio dell'agro-industriale, le azioni per i sistemi turistici regionali (Acquese, Langhe e Roero...). Per la priorità 4, valorizzazione delle risorse umane, non si indicano, in alcuna delle linee di intervento, territori specifici.

Particolarmente interessante è la linea di intervento relativa ai Poli Innovativi che nascono con l'obiettivo di rafforzare l'interazione funzionale fra le imprese, soprattutto medie e innovative in procinto di acquisire un orizzonte strategico globale, per le quali è urgente la formazione specifica per soddisfare una domanda crescente di conoscenze e servizi sofisticati. I Poli Innovativi sono strutture connesse alle specializzazioni distintive dei territori che, in alternativa, nascono e si rafforzano entro distretti industriali in fase di riposizionamento strategico, oppure come evoluzione e rispecializzazione di centri innovativi o Parchi Scientifici e Tecnologici (PST) formati negli anni passati. I Poli Innovativi hanno la funzione di garantire un sistema di trasferimento delle conoscenze tecnologiche verso le imprese meno costoso e rischioso della ricerca interna alle imprese e del «vecchio» sistema basato sui PST.

I Poli Innovativi sono quindi una sorta di evoluzione dei PST di cui viene rivista la missione a partire dall'individuazione di specifiche filiere o piattaforme tecnologiche. In particolare:

- *Bioindustry Park*: Scienze della vita, biotecnologie
- *Environment Park*: Energie alternative
- *Virtual & Reality Multimedia Park*: Realtà Virtuali
- PST Valle Scrivia: Logistica
- *Tecnogrande*: Agroalimentare
- *Tecnoparco*: Ambiente/Energia

Questa linea di azione è stata implementata e, tra settembre e novembre 2008 la Giunta regionale ha identificato alcuni domini tecnologici e una o più aree territoriali di riferimento nei diversi settori e ha identificato attraverso un bando i soggetti gestori dei Poli.

Da questa fase sono emersi i Poli innovatori e i soggetti gestori e quindi si delinea una geografia specifica:

- Agroalimentare, nelle aree del Cuneese e dell'Astigiano – soggetto gestore Tecnogrande spa;
- Biotecnologie e Biomedicale, nelle aree del Canavese e del Vercellese – soggetto gestore: Bio p med (Bioindustry Park del Canavese);
- Chimica sostenibile, nell'area del Novarese – soggetto gestore Consorzio Ibis;
- Nuovi Materiali, nell'area dell'Alessandrino – soggetto gestore Consorzio Proplast;

- Creatività digitale e multimedialità, nell'area torinese – soggetto gestore Virtual Reality & Multi Media Park (VRMMP);
- Architettura sostenibile e idrogeno, nell'area del Torinese – soggetto gestore Polight (Environment Park spa);
- Energie rinnovabili e biocombustibili, nell'area del Tortonese soggetto gestore PST spa (Parco Scientifico e Tecnologico Valle Scrivia);
- Impiantistica, sistemi e componentistica per le energie rinnovabili, nell'area del Verbano-Cusio-Ossola – soggetto gestore Tecnoparco del Lago Maggiore;
- Energie rinnovabili e Mini hydro, nell'area del Vercellese e del Canavese – soggetto gestore Enermy (Gesin srl);
- Information & Communication Technology, nell'area del Torinese e del Canavese – soggetto gestore Fondazione Torino Wireless;
- Meccatronica e sistemi avanzati di produzione, nell'area del Torinese – soggetto gestore Centro servizi industrie srl;
- Tessile, nell'area del Biellese – soggetto gestore Città Studi spa;

Le esigenze conoscitive espresse, la necessità di creare relazioni tra sistema produttivo e ricerca nelle due province in esame sembrano essere state colte dalla programmazione regionale attraverso la localizzazione di un Polo Innovativo per l'agroalimentare a Cuneo e ben due nell'Alessandrino connessi ai due settori maggiormente innovativi: i nuovi materiali e le energie rinnovabili/biocombustibili.

Il riconoscimento di una specifica e articolata geografia della conoscenza sul territorio regionale è evidente anche nel DUP, ma è altrettanto chiaro che le azioni previste in questo documento di programmazione non riescano a rispondere a tutte le domande emergenti dai singoli sistemi locali. La risposta a queste domande specifiche di conoscenza è demandata alla progettualità *bottom up* che, mettendo in rete gli attori e risorse del sistema locale, riesce a rispondere più efficacemente alle specifiche esigenze del territorio e del sistema imprenditoriale.

## 2.5. La progettualità *bottom up*

L'analisi della progettualità di tipo *bottom up*, ovvero i diversi programmi per la promozione dello sviluppo locale che hanno coinvolto il territorio regionale negli ultimi anni, consente di comprendere da un lato come si organizzano gli attori locali, quali risorse territoriali riconoscono e quali intendono valorizzare, dall'altro come si aggregano fra loro i sistemi locali per promuovere, elaborare e attuare progetti condivisi per rafforzare la loro azione e programmare interventi di trasformazione territoriale e sviluppo locale.

La progettualità esaminata è di vario genere si va infatti dai Patti Territoriali, ai Piani Integrati d'Area (PIA), all'iniziativa comunitaria «Leader PLUS», ai Programmi Integrati di Sviluppo Locale (PISL), fino ai più recenti Programmi Territoriali Integrati (PTI).



Tra queste espressioni variegata della progettualità *bottom up* è necessario distinguere i PTI dalle altre tipologie. Ai PTI è infatti affidato un ruolo preciso dalla programmazione strategica che è quello di contribuire allo sviluppo regionale partendo dall'aggregazione spontanea (ma dotata di una propria massa critica) di coalizioni territoriali, sulla base di una idea guida proposta da una rete locale di attori disponibili a sostenerli e attuarli. In tal senso, essi si prefigurano come il necessario contributo «dal basso» alla definizione delle azioni che l'istituzione regionale intende promuovere «dall'alto» per valorizzare le specificità dei sistemi locali nella costruzione del disegno di programmazione regionale.

L'analisi di questa progettualità consente di comprendere quali attori, quali territori siano più attivi e quali siano le risorse riconosciute e messe in gioco in questa progettualità ai fini dello sviluppo locale.

## 2.6. La Provincia di Cuneo: aggregazioni territoriali progettuali e i temi strategici

Un primo dato che emerge è la estrema eterogeneità in termini di dimensioni ed estensione territoriale dei vari programmi (fig. 3): si va dal singolo comune all'aggregazione di oltre 80 enti comunali), coinvolgendo in molti casi altri enti pubblici (province, Regione, parchi, ATL, GAL, Università, ecc.), oltre, naturalmente, a numerosi soggetti privati (imprenditori, fondazioni, associazioni, ecc.). Un altro elemento immediatamente evidente è il ruolo svolto dalle comunità montane e, in alcuni casi, da quelle Collinari, che si pongono molto spesso come «traino» della progettualità strategica sovracomunale, riuscendo ad aggregare e a far «lavorare insieme» una pluralità di soggetti. Questi enti di fatto si sostituiscono ai comuni, riuscendo ad assumere una sufficiente «massa critica» per porsi come capofila nell'elaborazione e gestione di progetti e programmi di tipo complesso e partecipato. Non è un caso, infatti, che in Provincia di Cuneo come in quella di Alessandria sia la fascia montana e collinare il territorio più «attivo» in campo progettuale, mentre l'area di pianura presenta un'attività scarsa o nulla.

Nell'area cuneese si evidenzia il forte ruolo assunto dalle comunità montane e collinari: quasi la totalità dei progetti, infatti, vede uno di questi enti come capofila, spesso associati ad altri dello stesso livello. Solamente l'ultima tranche di programmazione regionale, corrispondente ai PTI, è riuscita a «stimolare» anche i comuni dell'area di pianura, alcuni dei quali hanno assunto una forma di associazione autonoma (area del Fossanese e Saviglianese), mentre altri si sono aggregati ai territori montani e collinari circostanti (Cuneo, Saluzzo, Mondovì, Alba, Bra) o, addirittura, a programmi di iniziativa extra-provinciale ma di comune ambito geografico-economico (Villafranca, Carmagnola).

In generale è comunque molto marcata la presenza e il ruolo degli attori pubblici, che svolgono spesso i ruoli sia di promotori che di realizzatori dei programmi; mentre i soggetti privati (principalmente alcune aziende del territorio, associazioni di categoria e consorzi locali) sono in genere semplicemente indicati come partner o realizzatori/finanziatori dei progetti.

Si evidenziano alcuni «ambiti» in cui l'aggregazione territoriale a fini progettuali è più ricorrente e significativa: la fascia montana e collinare (alta Langa, Val Tanaro e delle Valli Monregalesi, Valli Gesso, Vermenagna, Pesio e Bisalta). L'area dell'alta Langa, inoltre, in alcuni casi collabora anche con le zone e le comunità collinari adiacenti (Albese, Roero, Val Bormida). Il territorio montano occidentale della Provincia di Cuneo presenta un'attività progettuale leggermente inferiore a quello meridionale, con un'unitarietà meno accentuata che però, quando si realizza, comprende un'area molto vasta, formata da ben cinque assi vallivi (Valli Po, Varaita, Maira, Grana e Stura) e fondata sulla comune identità occitana, come emerge anche nei titoli scelti per i programmi presentati. C'è poi la particolarità di due comuni (Barge e Bagnolo) che in alcuni casi si aggregano a progetti della Provincia di Torino riguardanti l'area del Pinerolese, con la quale intrattengono stretti rapporti socioeconomici.

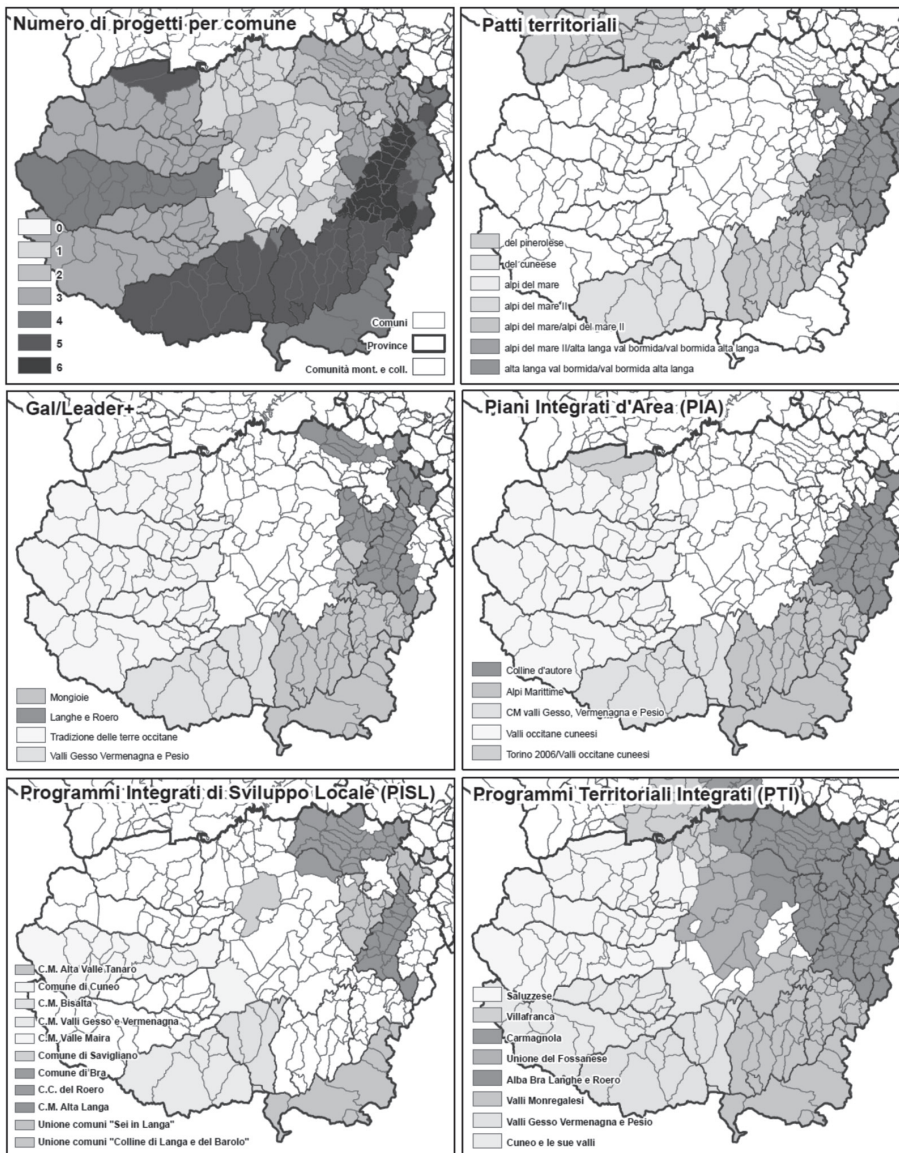
Dall'analisi delle varie fasi e tipologie di progettualità *bottom up* è evidente che i principali assi sui quali si punta per il futuro sviluppo del territorio sono il maturo ed esteso sistema agricolo e agroindustriale e il «nascente» sistema turistico.

Si nota con il passare del tempo una concentrazione degli interventi su questi due settori, limitando la dispersione di risorse economiche e progettuali, e con una sempre maggiore partecipazione degli attori privati, sia nella fase progettuale che in quella finanziaria e attuativa. Ciascuno di questi sistemi si presenta come una rete polispecializzata, con un'offerta di grande varietà, e può vantare reti di *governance* dedicate e assai attive. Sono presenti nell'area vasta fenomeni di ridondanza di offerta e non sono ancora colte molte sinergie che sarebbero attivabili se fosse costituita una cabina di regia in grado di sollevare la propria visione strategica al di là del locale per abbracciare almeno l'intera provincia. Frammentato appare anche il sistema della conoscenze, molto legato all'agroalimentare, ma ancora carente per tasso di integrazione tra territori.

Vocazioni emergenti per alcune aree della provincia, rilevate soprattutto nell'ultima fase di progettualità, sono quelle relative alla produzione di energie da fonti rinnovabili (in particolare nell'arco alpino) e alla logistica (localizzata nella fascia di pianura che da Mondovì connette il territorio con Torino attraverso i territori di Fossano e Bra). Tematica quest'ultima per la quale, anche fuori dalla programmazione PTI, sono avviate numerose progettualità di indubbio rilievo strategico, ma che ancora rappresentano possibilità di sviluppo piuttosto che certezze.

Il territorio, in generale, pare impegnato in un parziale riposizionamento strategico, tendente ad affiancare alla tradizionale vocazione agroalimentare altri assi di sviluppo (turismo, logistica, conoscenze, energia): il successo, per molte di tali azioni, dipenderà non tanto dalla capacità di organizzazione degli attori a livello locale, quanto dalla capacità delle reti di *governance* di proiettarsi su scale di livello superiore: sia a livello provinciale, per la razionalizzazione e il coordinamento di molte iniziative, sia all'esterno del territorio per rafforzare le alleanze con le regioni partner della Francia sudorientale (per le reti della conoscenza), della Liguria (con il suo sistema portuale), dell'area metropolitana torinese (per la conoscenza, la formazione, i servizi avanzati alle imprese).

Fig. 3. Le aggregazioni progettuali e le comunità montane nella Provincia di Cuneo



Fonte: elaborazione a cura degli autori

## 2.7. La Provincia di Alessandria

La Provincia di Alessandria vede un numero e una diffusione di progetti minore, così come è meno evidente il ruolo «trainante» delle comunità montane (a parte per l'area dell'Appennino sud-orientale). In generale si riscontra su questo territorio una certa frammentarietà nella partecipazione alle iniziative e ai programmi di livello sovracomunale: le uniche aree nelle quali è possibile individuare degli «ambiti» di aggregazione progettuale sono quelle appenniniche, con un livello di attività maggiore nella parte orientale (Val Borbera e Spinti, Valli Curone, Grue e Ossona), mentre il discorso è più complesso per le zone del Tortonese, del Basso Monferrato e del Casalese (fig. 4).

Per la Provincia di Alessandria è più difficile individuare degli «ambiti» precisi e territorialmente circoscritti, poiché a seconda del programma i comuni si aggregano con forme e modalità differenti. La progettualità risente perciò di queste difficoltà nella collaborazione fra attori e soggetti diversi e della variabilità e disomogeneità di aggregazione territoriale. Ciò che caratterizza la progettualità di questa provincia è l'alta percentuale di attori privati nei processi di predisposizione, finanziamento e attuazione dei progetti. Si tratta soprattutto di consorzi e associazioni di categoria, ma anche di imprese locali o con interessi sul territorio e di università e centri di ricerca.

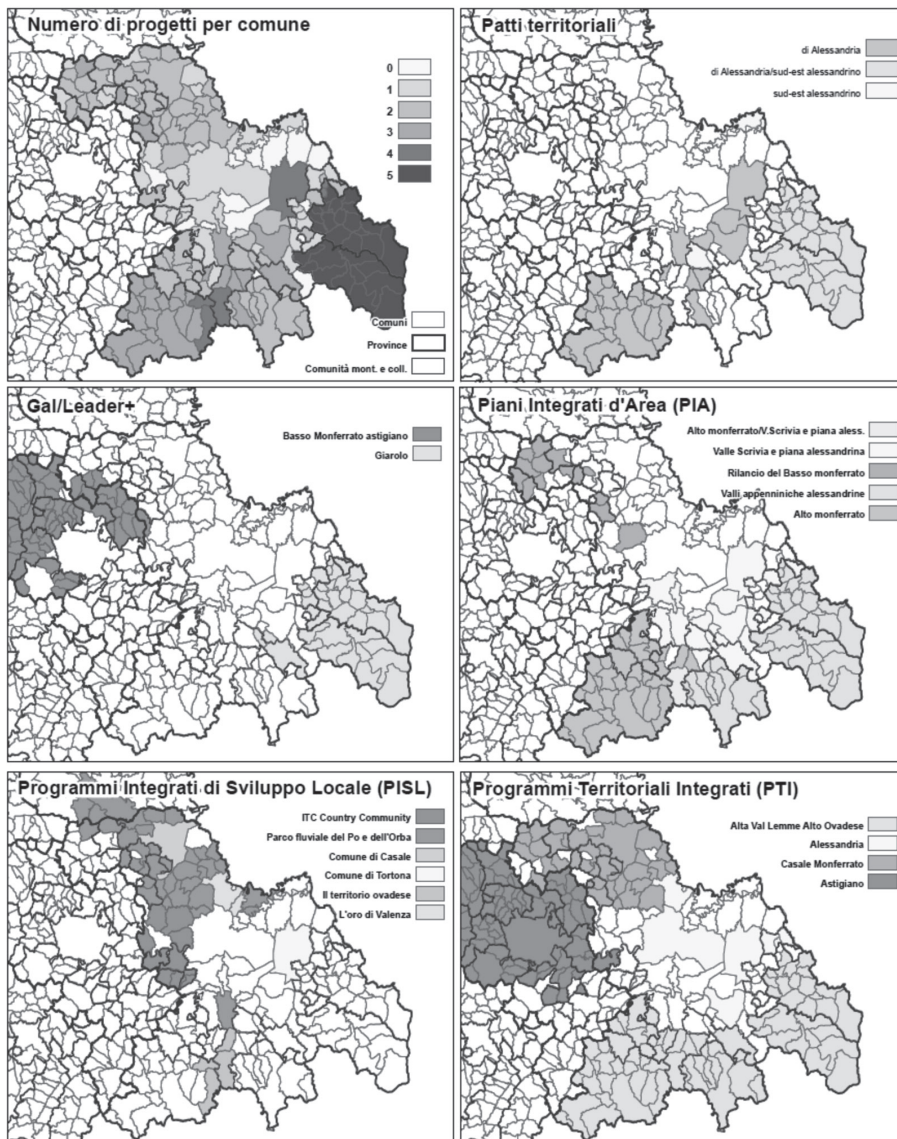
Per quanto riguarda in generale l'area appenninica, più attiva dal punto di vista progettuale, le strategie di sviluppo prevalenti riguardano l'industria e, in secondo luogo, agricoltura, turismo, servizi e qualità della vita, mentre poco spazio è lasciato alle residenze. Rispetto alla Provincia di Cuneo, comunque, vengono riconosciute e valorizzate in maniera pressoché uniforme e senza eccessive differenziazioni sia le componenti del capitale territoriale di tipo materiale (con un ruolo leggermente prevalente delle risorse culturali e ambientali), sia quelle di tipo immateriale.

Il capitale territoriale dell'area di pianura (Alessandrino, Tortonese, Casalese, ecc.) appare, nel complesso, scarsamente valorizzato nell'insieme delle sue componenti. I programmi che riguardano questi territori puntano in generale su turismo, servizi e qualità della vita, agricoltura e industria, mentre vengono riconosciute principalmente componenti di tipo immateriale (capitale istituzionale e organizzativo) e, in misura leggermente inferiore, di tipo materiale (senza particolari differenziazioni).

Nell'ambito della programmazione PTI i territori della Provincia di Alessandria raccolgono una serie di interventi che si concentrano nei cluster della logistica (i progetti logistici del quadrante alessandrino rappresentano, da soli, l'11,6% delle previsioni di spesa per tutti i PTI regionali), del turismo e dell'innovazione, mentre risultano marginali le progettualità per la coesione sociale e per l'agroindustria.

Complessivamente appare evidente un'attività di selezione delle aree rilevanti per lo sviluppo effettuata dalle aggregazioni progettuali, che si concentrano sui settori considerati principali senza disperdere risorse (economiche e progettuali) su altre attività. Occorre da questo punto di vista notare come i progetti di alcuni settori (per esempio turismo ed energie) si concentrino nel territorio appenninico, ignorando quasi totalmente le aree di pianura, che sono

Fig. 4. Le aggregazioni progettuali e le comunità montane nella Provincia di Alessandria



Fonte: elaborazione a cura degli autori

invece coinvolte maggiormente per quanto riguarda gli interventi nell'ambito dell'innovazione e della logistica.

Emerge dalla progettualità dei PTI l'immagine di un territorio in cui è in atto una concentrazione di energie progettuali, provenienti sia da reti di

attori pubblici sia da alleanze tra pubblico e privato, su alcuni specifici assi di intervento cruciali a scala provinciale o addirittura superiore (logistica, turismo, innovazione del sistema di imprese).

In particolare, la presenza di un numero limitato di aggregazioni progettuali proponenti i PTI, di dimensioni ampie e territorialmente omogenee (a differenza di quanto avveniva nella programmazione precedente), appare importante indizio dell'avvenuta costituzione, almeno per alcuni assi fondamentali di sviluppo, di un sistema di *governance* esteso e che vede in prima fila gli attori della piana alessandrina. Tale sistema si presenta come impegnato a «traghetare» il territorio da un modello di spesa frammentato e diffuso a un sistema coordinato, focalizzato su alcuni assi di intervento centrali ai fini dello sviluppo, sui quali sono state concentrate le risorse progettuali ed economiche presentate con i PTI.

Quello che emerge quindi è un sistema territoriale che si attiva per il rafforzamento della sua struttura logistica (nella quale riconosce il primo motore dello sviluppo) e per la connessione di questa con un accresciuto sistema della conoscenza, localmente radicato e fortemente integrato con le locali filiere manifatturiere.

Risultano comunque rilevanti per lo sviluppo anche attività di valorizzazione di risorse locali non pienamente sfruttate (energie alternative, turismo), di tutela del territorio, di riduzione delle emergenze sociali (a partire dalle dinamiche demografiche che mostrano un crescente invecchiamento della popolazione), che sono affrontate solo in maniera marginale o episodica sia dalla programmazione PTI quanto da quella precedente.

### *3. Le rappresentazioni territoriali della knowledge economy. Un'applicazione ai casi delle Province di Cuneo e Alessandria*

L'obiettivo di questa parte è di esaminare le rappresentazioni territoriali dell'economia della conoscenza da parte di un gruppo di testimoni privilegiati in due province piemontesi, Cuneo e Alessandria<sup>10</sup>. L'analisi della percezione soggettiva della *knowledge economy*, e in particolare di come questa viene declinata sul territorio, ha una funzione di primaria importanza se è vero che una comune visione del mondo, ovvero la presenza di una rappresentazione condivisa della realtà, costituisce un fattore fondamentale nell'elaborazione, da parte degli attori sociali, di strategie di sviluppo del territorio e di risposte alle sfide di cambiamento poste dalla *knowledge economy*: «Tanto più forte è una visione del mondo, tanto più convergenti sono le aspettative degli attori che stimolano prepotentemente la loro capacità di apprendere e di creare risorse specifiche» (Bramanti e Salone, 2009, p. 20). Seguendo la strutturazione delle singole interviste, il capitolo è suddiviso in tre parti complementari, attraverso le quali viene ricostruito il legame tra economia della conoscenza e territorio:

<sup>10</sup> Sono state realizzate dodici interviste in profondità a responsabili di enti pubblici e privati (province, associazioni di categoria, imprese) delle due province in questione.

(1) la prima, la *percezione del territorio*, indaga l'immagine che viene offerta dei due contesti territoriali nonché lo spazio e il ruolo dati all'economia della conoscenza nella costruzione delle diverse rappresentazioni; (2) la seconda, *una geografia dell'economia della conoscenza*, è dedicata all'analisi più stringente delle caratteristiche assunte dalla *knowledge economy* a livello locale: tipologie di lavoratori della conoscenza e settori in cui sono impiegati, relazioni del sistema economico con l'esterno, modalità di riproduzione della conoscenza; (3) la terza, *la domanda di territorio da parte dell'economia della conoscenza*, si sofferma infine sulle esigenze percepite in termini di politiche di supporto alla *knowledge economy* da parte dei soggetti locali.

### 3.1. L'immagine del territorio

Nelle rappresentazioni dei soggetti intervistati, l'immagine delle due province diverge sensibilmente. Nel caso cuneese, le opinioni dei soggetti locali convergono nell'identificare, come principale punto di forza del territorio, il tessuto molto eterogeneo di imprese di piccole dimensioni specializzate in alcuni settori in particolare (a esclusione del settore agricolo primario, spiccano automotive, agroalimentare, macchine agricole, edilizia, meccatronica, servizi turistici, e così via). È evidente che vi siano sul territorio alcune eccellenze di dimensioni più grandi e con una spiccata propensione all'esportazione (Ferrero, Michelin, Alstom, ecc.), ma sono l'eterogeneità e la diversità del tessuto imprenditoriale a essere considerati come i fattori vincenti che hanno consentito al territorio di affrontare la crisi economica con una relativa efficacia.

La provincia ha l'importante fortuna di avere decine di migliaia di piccole e medie imprese (più di 80.000 partite IVA), che rappresentano il vero tessuto economico e sociale del territorio.

Tuttavia, questo punto di forza rappresenta, sotto una diversa ottica, anche una debolezza. La dimensione medio-piccola delle imprese è il principale fattore che, secondo gli intervistati, impedisce di investire massicciamente nella conoscenza (per esempio, sotto forma di innovazione) e, pertanto, viene auspicata una dinamica di progressivo accorpamento e aumento delle dimensioni. A ciò si aggiunge una condizione di ritardo e isolamento infrastrutturale, soprattutto sotto il profilo dei collegamenti con l'esterno e dei trasporti che, in particolare per alcuni settori (come quello artigianale), viene considerata come un fattore che imprigiona all'interno del territorio le professionalità cuneesi, impedendo loro di accedere all'esterno.

«Miracolo di cristallo» è la bella immagine utilizzata per esprimere questa tensione tra dinamicità e fragilità di un sistema che avrebbe bisogno di una transizione verso un maggiore contributo di conoscenza ma che, proprio in ragione di alcune caratteristiche strutturali, non sembra perfettamente in grado di perseguirlo.

«Autunno» o «territorio addormentato» sono alcuni termini utilizzati, invece, dai testimoni privilegiati in Provincia di Alessandria per descrivere il proprio territorio. Anche l'Alessandrino, come il Cuneese, presenta una struttura imprenditoriale fortemente diversificata, multisettoriale, con una fitta

presenza di imprese di piccole o piccolissime dimensioni. Il territorio vede il persistere di alcune aziende nel ramo agricolo e della produzione vitivinicola, ma è sul ramo industriale che si registrano le maggiori opportunità (e criticità) in termini di transizione verso un'economia a maggiore contenuto di conoscenza. Tale componente industriale, come noto, è fortemente settorializzata e, diversamente dal Cuneese, resistono alcune strutture distrettuali che hanno connotato la storia economica del territorio alessandrino:

La provincia è molto vasta e variegata, sia geograficamente (si va dalle montagne appenniniche alle colline del Monferrato, fino alle risaie del Casalese) che dal punto di vista delle attività economiche: ci sono molti settori industriali, specialmente nell'ambito della plastica, della gomma, della chimica, dell'oreficeria, del freddo.

Pertanto, rispetto alla situazione di Cuneo, il territorio appare meno descrivibile in termini di sotto-sistemi spaziali e territoriali, riconoscibili sulla carta, quanto in termini di disaggregazioni e agglomerazioni economiche e industriali. Inoltre, all'opposto rispetto a quanto lamentano alcuni testimoni cuneesi, la Provincia di Alessandria ha potuto beneficiare di una collocazione strategica dal punto di vista dei trasporti e dei collegamenti: fatto che ha consentito, tradizionalmente, un posizionamento baricentrico rispetto al triangolo industriale, facendo da traino alle imprese e alla localizzazione dei distretti sopra ricordati.

Nonostante tali premesse, la rappresentazione del territorio emergente richiama l'immagine del declino, riconducibile a diversi fattori: la scarsa propensione a innovare e a investire, in particolare in nuova conoscenza, in alcuni comparti; gli effetti della crisi che su alcuni distretti, in particolare l'indotto FIAT, si sono fatti sentire in modo piuttosto drammatico; uno scollamento a livello sociale, con la sensazione di un diffuso individualismo e di un debole senso di attaccamento al territorio, con scarsa disponibilità ad investire in auto-promozione e auto-affermazione.

Tali aspetti sarebbero in qualche modo confermati da quella che si ritiene essere l'immagine del territorio percepita all'esterno. Sembra prevalere la convinzione che la Provincia di Alessandria sia sminuita e comunque sottoconsiderata rispetto al suo reale «peso» nell'economia piemontese e del Nord Ovest. Questo fatto, da un lato viene spiegato per una scarsa capacità di valorizzare l'Alessandrino da parte degli stessi attori locali, dall'altro lato viene ricondotto a una difficoltà a identificare correttamente un territorio così composito e diversificato:

La Provincia di Alessandria è percepita come inesistente o di difficile localizzazione e caratterizzazione; ha quindi un'immagine decisamente debole e poco valorizzata rispetto, per esempio, alle confinanti Asti e Cuneo.

In questo modo:

All'esterno la Provincia non si fa sentire quanto dovrebbe, in proporzione alle sue dimensioni e al suo peso nel contesto regionale. Anche per questo nel passato il



territorio ha perso dei treni e delle occasioni importanti, legate alla sua posizione al centro del triangolo industriale Milano-Torino-Genova.

### 3.2. Una geografia dell'economia della conoscenza

Le rappresentazioni presentate dai testimoni privilegiati intervistati restituiscono l'immagine di territori in difficoltà, seppur in modo differente. Nel quadro sopra delineato, che va a integrare la rappresentazione del territorio emersa dai dati oggettivi, qual è il ruolo dell'economia della conoscenza? Quale contributo offre la *knowledge economy* al territorio e in quali settori operano i lavoratori della conoscenza? Infine, quali sono le principali strategie locali e sovra-locali volte a produrre conoscenza nei territori oggetto di indagine?

Nel caso di Cuneo, i lavoratori della conoscenza si possono raggruppare in due macro-categorie di riferimento, che corrispondono in gran parte alla stessa domanda di conoscenza esercitata dalle imprese sul territorio:

- da una parte vi è il settore tecnico, composto da lavoratori che svolgono varie attività come assistenza fitosanitaria (patologie vegetali e animali), orientamento strategico-commerciale (studi e analisi di mercato e produzione), marketing alimentare; si tratta di settori di particolare importanza perché le piccole imprese in cui si struttura il territorio cuneese hanno una scarsa attitudine a ragionare sul medio periodo e in termini cooperativi (prevale un comportamento individuale, centrato sull'impresa, e con un orizzonte temporale molto breve, fatti che scoraggiano investimenti in nuova conoscenza);
- dall'altra parte vi è il settore dell'innovazione (nei macchinari, negli strumenti, nelle tecnologie, ecc.). Anche in questo campo c'è una certa difficoltà ad applicare le innovazioni nel settore agricolo caratterizzato dalla medio-piccola azienda; un settore, invece, nel quale si registra un certo sviluppo è quello delle energie rinnovabili, legate alla produzione di energia e biogas da biomasse e deiezioni animali.

Dal punto di vista della formazione, prevalgono le lauree in ingegneria (civile, informatica, elettronica, meccanica, ecc.), agraria, scienze forestali e veterinaria. Anche nel settore artigianale, molti figli di imprenditori hanno studiato e poi sono rientrati nell'azienda di famiglia portando competenze e conoscenze avanzate e innovative con ricadute positive per il settore. La recente tendenza all'accorpamento aziendale, riscontrabile in particolare nel settore agricolo, unito a un deciso cambio generazionale, sembrano poter rappresentare un fattore che, nel prossimo futuro, potrà incidere favorevolmente sulla diffusione della *knowledge economy*. Viste le dimensioni aziendali ridotte, per soddisfare le esigenze in termini di ricerca e sviluppo, le imprese si rivolgono a Università e centri di ricerca presenti sul territorio (come il Polo di Innovazione Tecnogrande o l'Agenzia Cresco), il più delle volte soggetti misti di natura pubblico-privata.

Nonostante ai lavoratori della conoscenza sia riconosciuto un ruolo di primo piano per lo sviluppo futuro del territorio, alcune evidenze, richiamate dai

testimoni intervistati, sembrano tuttavia assegnare loro un ruolo di secondo piano. In primo luogo, la crescente discrasia tra un incremento di laureati e diplomati (spesso in settori ad alto contenuto di conoscenza) e una domanda di forza lavoro incentrata ancora sulla richiesta di bassi profili professionali. In secondo luogo, il tasso di mortalità delle imprese che, anche a causa della crisi economica, continua a essere piuttosto elevato: come rilevato dalla Camera di Commercio e da studi della Confartigianato provinciale, la vita media delle imprese ha una durata sempre più breve. Molte imprese aprono, talvolta anche con investimenti di una certa entità, per poi chiudere o cedere l'attività nell'arco di uno o due anni.

Maggiormente sbilanciato verso l'innovazione tecnologica è il riferimento all'economia della conoscenza in Provincia di Alessandria. Il distretto che impiega maggiormente lavoratori della conoscenza è quello della plastica (in provincia ci sono due aziende leader mondiali, Mossi-Gisolfi e Guala), la cui importanza è stata storicamente sancita dalla presenza di un distaccamento del Politecnico di Torino tramite un corso di laurea in plasturgia, non più attivo. Oggi è il consorzio Proplast a funzionare come punto di appoggio nello sviluppo di nuova conoscenza nel comparto, orientata principalmente alla ricerca e all'innovazione di prodotto.

In altri settori, la conoscenza si rivolge verso altre attività e pratiche: nel distretto orafa, si rivolge soprattutto al design e al marketing; all'interno del settore metalmeccanico vi è un'importante componente rappresentata dalle macchine utensili, comparto che utilizza alta tecnologia; molte imprese stanno investendo sulle energie rinnovabili (in particolare biomasse); attività di ricerca sono presenti anche nei settori della chimica-farmaceutica, dell'alimentare e della logistica.

Il radicamento sul territorio di simili attività economiche e di queste imprese ha favorito, rispetto al caso cuneese, una maggiore domanda di forza lavoro di profilo medio-alto, in alcuni casi altamente specializzata: tali lavoratori della conoscenza, con profili di *project manager*, progettisti, tecnologi, commerciali tecnici, servono ancora oggi le imprese e sono molto richiesti dal territorio.

La maggiore criticità per il territorio è legata, oggi, al mantenimento di elevati standard formativi di tipo tecnico: la provincia sta in qualche modo cercando di supplire alla mancanza del Politecnico, anche perché gli ingegneri, che erano per la maggior parte alessandrini, probabilmente continueranno a studiare ma lo faranno a Torino (o Milano o Genova). La sfida sarà riuscire a riportare in Provincia di Alessandria questi giovani laureati. Un certo ruolo può essere esercitato, a riguardo, dall'Università del Piemonte Orientale che garantisce opportunità di formazione sul territorio.

Nel determinare le tipologie e le forme di conoscenza presenti sul territorio, assume un ruolo centrale proprio la questione della «produzione locale di conoscenza»: dove, da chi e come viene prodotta localmente nuova conoscenza?

In Provincia di Cuneo, dove l'ostacolo alla diffusione di nuova conoscenza è rappresentato dalla piccola dimensione dei soggetti economici, i servizi di consulenza, sostegno e assistenza alle imprese sono svolte da Tecnogrande, dai

centri di ricerca pubblici e privati, dalle associazioni di categoria (Camera di Commercio, Confindustria, Unioncamere Piemonte, e così via), che offrono un servizio formativo «dall'interno» del territorio. Non sempre, tuttavia, la produzione di conoscenza è locale: in alcuni casi si utilizzano conoscenze tradizionali e sedimentate nel tessuto socioeconomico locale, in altri casi c'è bisogno di conoscenze nuove che possono venire acquisite all'esterno (Politecnico, Università, esperienze all'estero): un caso particolare è quello delle energie rinnovabili, un settore in espansione in cui le nuove competenze vengono acquisite direttamente dagli imprenditori recandosi all'estero (per esempio, in Austria e Germania).

Negli ultimi anni, inoltre, si sta iniziando a ragionare in termini di import-export e di interdipendenza con l'esterno in termini di conoscenza: sono diverse le iniziative e le risorse investite in processi di internazionalizzazione delle imprese. In questo settore, le strutture camerali svolgono un ruolo importante di mediazione appoggiando e sostenendo le imprese, anche nella partecipazione a progetti di natura trans-frontaliera. Le forme di cooperazione non si caratterizzano soltanto alla scala internazionale: un ruolo importante è rappresentato dalle relazioni inter-aziendali alla scala interregionale. Il Cuneese presenta dunque relazioni e complementarietà importanti con numerosi sistemi territoriali adiacenti, come Rhone-Alpes e PACA in Francia (per la presenza di centri di ricerca nel settore agroalimentare, frequenti scambi e progetti transfrontalieri), ma anche con altri territori italiani e non come la Lombardia, Liguria, Toscana, Spagna, Grecia. Recentemente, vi è una rilevante esportazione di competenze e conoscenze nei Paesi dell'est europeo (Polonia, Romania, ecc.), soprattutto per quanto riguarda i temi dell'innovazione agricola e dello sviluppo industriale.

Molto differente è la situazione in Provincia di Alessandria. Qui, almeno secondo Unioncamere:

Non c'è assolutamente coordinamento tra gli enti: da un lato, si fanno tentativi slegati tra loro e a volte non si pone attenzione al contesto; dall'altro lato, ci sono molte iniziative, forse anche troppe, gestite a livello di singolo ente o azienda – ciascuno si fa la sua – senza nessun coordinamento o regia. Un problema strutturale quindi è che il territorio e i soggetti della provincia non si percepiscono come un soggetto unitario.

I soggetti locali intervistati, praticamente senza esclusione, lamentano una generale assenza di politiche e strategie di medio-lungo periodo. Ambito esemplare in questo senso è quello universitario:

Ad Alessandria c'è l'Università del Piemonte Orientale (con corsi di Scienze politiche, Scienze MFN, Legge, ecc.) e il Politecnico; a Casale c'è un corso distaccato di Economia aziendale, totalmente autonomo; ad Acqui, ogni tanto, l'Università di Genova «si inventa» un corso diverso (nel senso che hanno già fatto Scienze turistiche, iniziative legate alle terme, scuole per interpreti, ecc.); a Tortona ogni tanto si parla di fare qualcosa con Milano; in tutto questo, l'unica sede distaccata dell'Università di Alessandria è un corso che viene svolto ad Asti, cioè fuori provincia. Ciò è indice di quanto ci si parli e ci si confronti insieme.

Questa scarsa capacità comunicativa diviene ancora più critica se si considera la capacità del sistema formativo di intercettare le esigenze delle imprese sul territorio in termini di formazione e diffusione della conoscenza.

Sono anni che c'è uno scollamento totale tra le richieste delle aziende e l'offerta formativa, sia in ambito professionale che universitario, per cui si fa una formazione che non serve a niente.

Secondo la stessa Provincia di Alessandria:

Si campa alla giornata: si fa fatica cioè a costruire un piano strategico condiviso da tutti i soggetti economici e sociali presenti sul territorio: istituzioni, associazioni imprenditoriali e sindacali. La perdita di opportunità in campo economico deriva quindi anche dal fatto che ci si intoppa sempre su tutta una serie di meccanismi che non si riescono ad instaurare tra gli attori del territorio.

Eppure, il territorio alessandrino mantiene, nella convinzione degli attori intervistati, una certa capacità di produrre conoscenza in loco, e di entrare in reti di relazioni con altri luoghi e territori mantenendo un ruolo attivo, e non solo importando conoscenze dall'esterno. Per esempio, dal punto di vista tecnologico, l'opinione di Confindustria è che:

Il prodotto finito viene anche esportato in tutto il mondo, ma le tecnologie nascono qui e qui rimangono, così come ci sono aziende alessandrine che si sono espanse all'estero (Cina, India, Romania, ecc.), ma se la produzione viene fatta là la ricerca invece viene svolta qui.

È tuttavia significativo come, in questa produzione locale di conoscenza, il ruolo di primo piano sia svolto dalle grandi imprese «storicamente» insediate sul territorio alessandrino: in altri termini, non è il sistema a produrre conoscenza, ma alcune imprese che ne fanno parte, in una maniera oltremodo autonoma e indipendente.

Anche attraverso questo ruolo esercitato dalle imprese, la Provincia di Alessandria ha sviluppato nel tempo rapporti di complementarietà con territori localizzati sia nella regione piemontese, sia all'esterno.

Ci sono poi territori della provincia molto legati, come tradizione culturale e quindi probabilmente anche economica, a province esterne: per esempio il Tortonese ha forti relazioni con il Pavese, Ovada è un po' il retro porto e il dormitorio di Genova...

Dal punto di vista del sistema logistico, è logico che le aree del Tortonese e del Novese abbiano un interesse e dei legami con sistemi imprenditoriali ed economici che gravitano sulla Lombardia e sulla Liguria.

C'è una forte complementarietà con territori del Cuneese e Astigiano nell'ambito della ricerca applicata alle biomasse e al packaging (materie plastiche) legato al settore agroalimentare; ci sono poi relazioni con il settore dell'automotive del Torinese e della logistica con Genova.

### 3.3. La domanda di territorio da parte della *knowledge economy*

Una delle principali difficoltà evocate dai diversi attori intervistati nella transizione verso un'economia a maggiore contenuto di conoscenza appare essere lo scollamento tra esigenze delle imprese e iniziative a supporto della *knowledge economy*. La costruzione di un legame tra tessuto economico-sociale, pubblica amministrazione e agenzie formative diviene, quindi, il principale nodo strategico sul quale costruire politiche locali e territoriali per l'economia della conoscenza.

In Provincia di Cuneo, la domanda espressa dalle imprese appare tesa tra tre aspetti, concepiti in modo complementare: da un lato, vi è l'esigenza, assai pragmatica, di offrire risposte specifiche, «micro», dimensionate in funzione della realtà estremamente diversificata dell'economia provinciale. È, questa, la posizione della Camera di Commercio, particolarmente sensibile alla realtà dimensionale delle imprese; ma anche altre strutture associative come la Confartigianato ritengono che la struttura parcellare delle imprese rappresenti una realtà di base sulla quale costruire le iniziative di comunicazione e formazione. Secondo Confagricoltura, a ciò si aggiunge come ulteriore ostacolo la permanenza di una mentalità fortemente influenzata dal settore agricolo, in cui l'attitudine è che, in caso di necessità, le imprese provvedano a una auto-formazione interna, mentre risulta molto difficile riuscire a coinvolgere chi non si dimostra interessato all'interno di percorsi formativi. A riguardo, un certo ricambio generazionale nella conduzione delle aziende potrebbe offrire spiragli per iniziative più mirate ed efficaci.

Dall'altro lato, emerge un bisogno di intervenire per avviare una riforma del sistema: le unioni camerali, per esempio, promuovono con forza l'istituzione di consorzi al fine di incrementare le dimensioni aziendali e consentire una maggiore possibilità di formulare e organizzare percorsi formativi collettivi. Una maggiore dimensione delle imprese, consentirebbe l'apertura verso altri territori con la possibilità di colmare e integrare le lacune, in termini formativi, che ci sono sul territorio provinciale. Infine, lo strumento imprescindibile attraverso cui muoversi tra i due approcci sopra ricordati è il rafforzamento delle agenzie di formazione, supporto alle imprese e consulenza già presenti sul territorio. Tecnogrande riassume in modo efficace ciò che anche altri attori ritengono cruciale:

Il Cuneese ha necessità di strutture che forniscano servizi, competenze, accompagnamento e assistenza, per realizzare un maggior partenariato e networking tra imprese, territorio e mercati, per migliorare il trasferimento di know-how e l'outsourcing.

Per quanto concerne i temi, le opinioni dei testimoni intervistati convergono anche nell'individuazione di alcuni settori e ambiti chiave sui quali far convergere le esigenze formative: da un lato, vi è un'esigenza di formazione degli operatori su materie specifiche (marketing, comunicazione, economia aziendale, ecc.) per migliorare la dinamicità e la competitività delle imprese; dall'altro lato, soprattutto le imprese di piccole dimensioni necessitano di un supporto più ampio nelle fasi di ricerca e sviluppo così come nel maturare

competenze e avere assistenza specifica in materia fiscale, finanziaria, ambientale, commerciale, assicurativa, legale, e così via.

Anche ad Alessandria, i principali bisogni espressi dai soggetti locali rispondono alle voci «cooperazione» e «formazione».

Anche in questo caso, la necessità di intercettare bisogni specifici delle singole imprese viene argomentata come uno dei principali ostacoli per disporre di politiche territoriali efficaci. Secondo la Provincia:

Il problema sono le piccole e medie imprese che, se non riescono a trovare una forma di ristrutturazione organizzativa interna rispetto alla conoscenza e all'innovazione, rischiano di non riuscire a sostenere le pressioni del sistema economico attuale.

Similmente, il Parco Scientifico e Tecnologico rileva l'importanza di strutture dedicate alla condivisione e alla formazione, con un approccio «micro» e altamente indirizzato alle singole realtà presenti sul territorio:

È necessario un contatto costante e capillare con le imprese. Il rapporto deve avvenire a livello di singolo soggetto: questo lo si costruisce e consolida nel tempo e negli anni e ci vogliono strutture dedicate che siano in grado di agevolare il trasferimento di conoscenze ed esperienze tra università e imprese.

Proprio nel campo della formazione si sono conseguiti alcuni successi importanti, in particolare di recente. Riporta Confindustria:

Ultimamente le cose stanno iniziando a migliorare grazie ai nuovi meccanismi di Fondo Impresa, per cui una parte dei contributi che le aziende versano convergono in un conto formazione che serve per la formazione dei propri dipendenti. In pratica ogni singola impresa si fa la formazione che gli serve «in proprio», pagando dei corsi per i propri dipendenti rivolgendosi a università, agenzie formative, professori, consulenti e così via.

Per quanto riguarda i temi, i testimoni ascoltati ad Alessandria sollevano settori e ambiti di interesse del tutto simili a quelli espressi nel Cuneese: da un lato la formazione tecnica, dall'altra l'assistenza diretta. Il consorzio Proplast, rispetto a quest'ultimo punto, rileva un grande interesse delle imprese per i servizi di ricerca, selezione e formazione del personale.

Sia a Cuneo sia ad Alessandria esiste un certo numero di soggetti istituzionali, di natura pubblica e mista, identificati come enti di supporto per la diffusione della conoscenza. Tali enti sono inoltre in grado di produrre iniziative orientate ad incrementare il livello di conoscenza sul territorio.

Nel Cuneese, sono soprattutto le diverse unioni camerali, l'Università e il Politecnico di Torino e il Polo di Innovazione Tecnogranda a essere identificati come soggetti in grado di attivarsi in una prospettiva di *knowledge economy*, spesso attraverso la realizzazione di iniziative collettive o con altri attori istituzionali esterni al territorio. Tecnogranda, per esempio, sottolinea il ruolo che alcuni progetti di cooperazione transfrontaliera hanno avuto dal punto di vista della costruzione e condivisione di reti, e quindi del passaggio e scambio di conoscenza con l'esterno.

Oltre a tali istituzioni, il Piano di Sviluppo Rurale viene considerato come uno degli strumenti principali, messi in campo dalla pubblica amministrazione ma a disposizione degli attori locali, per incentivare il miglioramento e l'innovazione nel settore agricolo, particolarmente importante in una provincia a forte vocazione rurale.

Ancora una volta, in Provincia di Alessandria si lamenta una minore capacità di azione collettiva, anche in termini di azioni e politiche, rispetto al caso Cuneese.

In pratica mondo politico e mondo imprenditoriale continuano a parlare due linguaggi diversi.

Ad Alessandria si sente particolarmente, però, il ruolo più debole rivestito dall'ente pubblico, ai diversi livelli, nel proporsi come soggetto in grado di «tenere insieme» e inquadrare le diverse iniziative e azioni in una rete maggiormente strutturata e coesa a servizio del territorio: a riguardo, si cita un'iniziativa promossa dalla Provincia per l'organizzazione di un corso di formazione sul tema delle biotecnologie. L'Università del Piemonte Orientale viene percepita, invece, in termini ancora piuttosto distaccati rispetto al sistema industriale e distrettuale presente sul territorio (e solo recentemente si sono attivate alcune iniziative nell'ambito di stage formativi e avviamenti al lavoro per lavoratori nell'ambito della conoscenza).

### 3.4. Gli ostacoli alla diffusione della *knowledge economy*

In conclusione, quali sono, nei due contesti analizzati, i principali fattori che ostacolano la produzione e la diffusione di nuova conoscenza (e, in termini ancora più generali, la transizione del sistema verso una *knowledge economy*)?

Nel Cuneese, le opinioni dei testimoni privilegiati convergono nell'individuazione di tre macro-fattori, che più di altri incidono negativamente sul grado di diffusione della conoscenza sul territorio: formazione, rapporto con le imprese, mentalità degli imprenditori. Naturalmente, non si tratta di fattori tra loro slegati, ma di ostacoli che si alimentano a vicenda.

Nel campo della formazione, si fa riferimento sia al livello di istruzione e preparazione della popolazione e della forza lavoro, sia all'offerta, pubblica e privata, di formazione indirizzata ad incrementare il livello di conoscenza diffusa sul territorio. Nel primo caso, diversi soggetti lamentano un livello di scolarizzazione e di specializzazione ancora basso, che influenza direttamente anche la domanda di forza lavoro a bassa qualificazione da parte delle imprese; alcuni sottolineano anche come vi sia un certo analfabetismo di ritorno, anche tra i giovani, che costituisce un problema verso il quale non vi sono ancora risposte politiche adeguate. Nel secondo caso, riemerge il tema già trattato in precedenza dello scollamento tra esigenze formative dei lavoratori (e delle imprese) e iniziative messe in campo dalla pubblica amministrazione: diverse imprese avrebbero lamentato una scarsa capacità, da parte delle agenzie formative, di intercettare le reali esigenze delle imprese, che talvolta hanno sofferito per conto proprio alle esigenze formative (emblematico è il caso

della Ferrero, che ha aperto un proprio master per rispondere a specifiche esigenze formative).

Lo scollamento tra territorio e imprese viene confermato come ostacolo alla diffusione della conoscenza anche in merito alla natura politica (già menzionata in precedenza) dei finanziamenti pubblici: le azioni pubbliche, anche se improntate all'innovazione e alla conoscenza, mantengono la caratterizzazione di investimenti «a pioggia», poco mirati e che, a ogni modo, si confermano scarsamente in grado di innescare processi efficaci di innovazione e produzione di nuova conoscenza.

Si registra, inoltre, il permanere di una certa mentalità diffusa scarsamente orientata all'introduzione di pratiche e processi innovativi, così come alla partecipazione a corsi e percorsi formativi di alto livello.

Si segnalano poi alcune posizioni, soprattutto da parte della Provincia, che insistono su un certo ritardo infrastrutturale (infrastrutture telematiche, cablaggi del territorio, banda larga) come evidente ostacolo alla condivisione di conoscenza a tutte le scale, da quella locale a quella, soprattutto, sovra-locale.

Nell'Alessandrino, la maggior parte dei soggetti intervistati è invece concorde nel considerare la bassa capacità di fare sistema come il principale ostacolo alla diffusione di nuova conoscenza. Questo riguarda il territorio in generale, ma anche il sistema formativo più nello specifico. A questa scarsa propensione alla cooperazione fa da specchio un diffuso individualismo delle imprese:

La mancanza di una strategia unitaria e di un coordinamento delle iniziative e delle politiche territoriali da una parte, e l'individualismo e la piccola dimensione delle imprese dall'altra.

Come accennato, la scarsa capacità di cooperare riguarda tutte le diverse tipologie di attori e reti:

- relazione imprese-imprese, in cui la piccola dimensione media incide fortemente sulla capacità di fare rete;
- relazione imprese-pubblica amministrazione, dove si lamenta la diffusione di azioni «spot» e puntuali, ma non strutturate nel quadro di una strategia generale delineata dal pubblico;
- relazione sistema formativo-imprese, connotata da una scarsa capacità da parte del primo (a tutti i livelli, da quello scolastico all'offerta universitaria) di cogliere le reali esigenze delle seconde: in particolare, si lamenta la scarsa propensione a organizzare brevi corsi aggiuntivi (6-7 mesi) di specializzazione che aiutino l'inserimento in azienda.

Infine, un fattore limitante e ostacolante, non di natura relazionale, è connesso al carattere obsoleto di alcune produzioni e imprese, che da un lato sono considerate «fuori dal mercato» e, dall'altro, sembrano scarsamente disponibili a convertire la produzione o ad investire massicciamente nell'innovazione e nella conoscenza.



#### *4. Reti territoriali, reti di innovazione e distribuzione della conoscenza nella Provincia di Cuneo*

Questa parte mira a ricostruire il quadro della distribuzione della conoscenza all'interno della Provincia di Cuneo. Generalmente, l'assenza di adeguati indicatori territoriali (comunali, distrettuali, legati ai sistemi produttivi locali, ecc.) non consente di avere una chiara visione di ciò che accade a livello sub-provinciale. Nondimeno è notorio che le realtà provinciali non siano entità omogenee e che le loro traiettorie evolutive dipendano dalla combinazione di una molteplicità di percorsi differenti, in particolare per quanto concerne l'utilizzo e la capacità di generare nuova conoscenza.

Partendo da questa considerazione, ci proponiamo di operare uno spostamento di prospettiva che consenta di comprendere la natura delle relazioni tra sub-sistemi che compongono il contesto provinciale (e che spesso non trovano in esso adeguati confini) e la conoscenza disponibile a livello territoriale. Per fare questo, tuttavia, occorre preliminarmente affrontare alcune questioni relative alle modalità con cui si crea, si diffonde e si consolida la conoscenza nel territorio, partendo proprio dai rapporti tra conoscenza e innovazione.

Conoscenza e innovazione sono spesso considerate sinonimi perché da un lato, non si può fare innovazione senza applicare conoscenze già presenti sul mercato e dall'altro, non si può generare nuova conoscenza se non innovando. A livello locale la conoscenza produce valore economico attraverso l'innovazione, mentre quest'ultima diventa conoscenza quando le soluzioni e le idee ricavate da una sperimentazione riuscita vengono generalizzate ed estese, attraverso processi di imitazione o di adattamento, anche ad altri contesti produttivi. Se da un lato è plausibile che l'innovazione prodotta a scala locale abbia scarsi legami con la produzione di conoscenza contestuale, molto più di frequente, essa rappresenta un momento di creazione cui seguono momenti di propagazione che alimentano ulteriori atti creativi, in un processo auto-alimentante che tende a rafforzare le caratteristiche distintive dei sistemi locali.

Concentrarsi sull'analisi del sistema delle conoscenze disponibili a livello locale, pertanto, non significa soltanto guardare alle condizioni che precedono un atto creativo, ma interrogarsi sulle modalità con cui le informazioni sono diffuse sul territorio, ponendo le condizioni per la produzione di ulteriori innovazioni che una volta sedimentate alimenteranno il bagaglio di conoscenze disponibili.

Dal punto di vista operativo questo implica che per analizzare la diffusione di conoscenza a scala locale occorra guardare a due questioni cruciali: la capacità di produrre innovazioni e le modalità attraverso cui le informazioni circolano sul territorio.

Nell'analisi del sistema cuneese focalizzeremo l'attenzione su questi due aspetti, utilizzando come proxy della capacità innovativa lo sforzo profuso in ricerca e sviluppo dalle imprese del territorio e come indicatore della possibilità di diffusione delle informazioni la forza dei legami locali delle attività esaminate. Forza intesa qui, non solo come intensità dei legami funzionali,

ma anche e soprattutto dei rapporti formali e informali di collaborazione tra attività. Questo perché riteniamo che la conoscenza territoriale non sia legata alla somma dei singoli atti innovativi (quelli che creano discontinuità con il passato), ma piuttosto al processo di propagazione delle idee che stanno alla base di quegli atti. Il riferimento è qui al paradigma della conoscenza localizzata (Metcalf, 1999) in cui la conoscenza è vista come il risultato di un processo *bottom up* di accumulazione di competenze tacite, altamente idiosincratiche che si mescolano con conoscenze scientifiche generiche.

Al lettore più attento non sfuggirà che nell'analisi della capacità innovativa del territorio abbiamo concentrato l'attenzione solo sulle imprese manifatturiere. La ragione di questa scelta è legata alla convinzione che a livello locale, in assenza della componente manifatturiera, non si riesca a trasformare l'innovazione in conoscenza. In altre parole, siamo convinti che se a valle di un atto di discontinuità con il passato non si disponga di un'adeguata e radicata capacità di trasformare le idee in prodotti, gli investimenti in ricerca e sviluppo sono destinati a produrre risultati piuttosto modesti sul territorio. Inoltre, senza la presenza di una massa critica di industrie innovative non è possibile lo sviluppo di moderni servizi ad alta tecnologia.

#### 4.1. Estrazione e descrizione del campione

Per l'analisi della Provincia di Cuneo abbiamo utilizzato un campione di imprese, selezionate attraverso una procedura di campionamento di tipo stratificato proporzionale basata sugli ambiti produttivi<sup>11</sup> di appartenenza dell'attività (tab. 1).

<sup>11</sup> Gli ambiti produttivi identificati da Demetrio e Giaccaria (2010) sono aggregazioni di attività economiche che insistono su competenze di base che caratterizzano l'intero sistema regionale e che si declinano localmente in forme produttive specifiche. Tra questi ricordiamo:

- *Abitare* riconducibile alle attività connesse con l'edilizia, l'arredamento e le costruzioni in generale;
- *Agroalimentare* in cui sono incluse le attività delle industrie alimentari e delle bevande;
- *Beni strumentali* comprendente tutte le attività di produzione di attrezzature e macchinari;
- *Elettrotecnica* in cui sono state inserite le attività produttive legate all'elettronica di base, alla fabbricazione di apparecchi di controllo e misurazione, nonché le attività terziarie connesse all'informatica;
- *Materiali e lavorazioni* costituito dalle attività legate alla chimica, alla gomma e plastica, alla lavorazione di minerali metalliferi e non, alle industrie del legno e della carta, alla lavorazione e trattamento dei combustibili;
- *Media e comunicazione* di cui fanno parte le attività di fabbricazione di strumenti per le telecomunicazioni, le imprese del terziario operanti nel campo della comunicazione, della gestione dei servizi di telefonia, dell'editoria e della stampa;
- *Mezzi di trasporto* che racchiude le attività legate all'automotive, alla produzione di cicli e motocicli, alle costruzioni navali e ferroviarie e la loro sub-fornitura (elettronica, meccano-plastica, ecc.);
- *Moda accessori, arti grafiche* raggruppamento che racchiude industrie tessili, di abbigliamento, di lavorazione delle pelli, ma anche oreficeria, strumenti musicali, articoli sportivi, materiale per disegno/ scrittura.

Tab. 1. *Piano di campionamento*

	Numerosità campione	Frequenza relativa campione	Numerosità universo	Frequenza relativa universo	Differenze nel peso degli ambiti produttivi
Abitare	38	17,4	505	20,9	-3,5
Agroalimentare	29	13,2	477	19,7	-6,5
Beni strumentali	38	17,4	293	12,1	5,3
Elettrotecnica	4	1,8	91	3,8	-2,0
Materiali e lavorazioni	70	32,0	637	26,4	5,6
Media e comunicazione	12	5,5	144	6	-0,5
Mezzi di trasporto	14	6,4	84	3,5	2,9
Stile	14	6,4	186	7,7	-1,3
<b>Totale complessivo</b>	<b>219</b>	<b>100,0</b>	<b>2417</b>	<b>100</b>	<b>0,0</b>

Come si può facilmente osservare, la distribuzione del campione all'interno degli 8 strati identificati rispecchia sostanzialmente quella dell'universo. Sebbene alcune attività risultino sotto-rappresentate e altre sovra-rappresentate, gli scostamenti non sono tali da inficiare la bontà del campione costruito. Quest'ultimo si compone di 219 imprese per la maggior parte mono-localizzate (53% del campione), a proprietà familiare e/o uni-personale (64%) e con lunga tradizione produttiva. Da un primo esame del campione (tab. 2) notiamo come la dimensione appaia direttamente legata a una molteplicità di altre variabili. Al crescere della classe dimensionale, infatti, aumentano il periodo medio di permanenza sul mercato, l'incidenza delle società di capitali e delle imprese caratterizzate da significativi incrementi di fatturato<sup>12</sup>. In aggiunta, anche la capacità di registrare brevetti sembra essere connessa direttamente con la dimensione d'impresa.

Per quanto concerne la distribuzione spaziale, le imprese del campione coprono uniformemente ciascuno dei cinque ambiti territoriali in cui la letteratura<sup>13</sup> divide il territorio provinciale.

<sup>12</sup> Sono stati ritenuti significativi aumenti di fatturato superiori al 10%.

<sup>13</sup> Pur pervenendo a risultati leggermente diversi, sia Garavaglia (2009 e 2010), sia Demetrio e Giaccaria (2010), nelle loro analisi sulla provincia Cuneo individuano cinque aree culturalmente omogenee (Cuneese; Direttrice Torino- Cuneo; Langa; Monregalese e Saluzzese) in cui le produzioni caratterizzanti il territorio (agroalimentare e abitare) assumono specifiche declinazioni (per esempio vitivinicoltura ed enomeccanica nelle Langhe, frutticoltura nel Saluzzese, la fabbricazioni di macchinari per il movimento terra nel Cuneese, ecc.).

Tab. 2. *Descrizione del campione esaminato*

Classe addetti	Imprese intervistate	Numero medio di addetti	Permanenza media sul mercato (anni)	Imprese con incrementi di fatturato (%)	Imprese con incrementi di addetti (%)	Imprese con incrementi di export (%)
Da 1 a 10	20	6,1	29,3	30,0	35,0	5,0
Da 11 a 25	49	18,2	36,0	53,1	46,9	26,5
Da 26 a 50	59	36,9	42,2	66,1	52,5	20,3
Da 51 a 250	49	110,5	47,6	53,1	42,9	26,5
Oltre 250	10	1794,6	67,5	90,0	50,0	50,0
<b>Totale</b>	<b>219</b>	<b>142,0</b>	<b>40,1</b>	<b>50,7</b>	<b>40,2</b>	<b>21,0</b>

Tab. 3. *Performance, relazioni e strutture funzionali delle imprese esaminate*

	Permanenza sul mercato	Variazione fatturato	Variazione export	Variazione addetti	Brevetti
<b>Relazioni con il settore</b>					
Design e progettazione	,024	-,049	,225*	-,013	-,018
Stampa ed editoria	,007	,387**	-,055	,115	-,034
Stampi e stampaggio	-,145*	,013	,013	-,091	-,025
Agricoltura allevamento	,170*	-,044	,001	-,039	-,037
Vitivinicolo	,282**	-,044	-,041	-,031	-,015
<b>Funzioni interne</b>					
Ricerca e sviluppo	,214**	,047	-,142	-,095	,083
Design e progettazione	-,157*	,044	,077	-,078	,089
Trasformazione materiali	,047	-,200*	,002	-,057	,036
Assemblaggio componenti	-,170*	-,068	,024	,050	,072
<b>Funzioni esterne</b>					
Ricerca e sviluppo	,170*	-,005	,015	-,035	,159*
Design e progettazione	,006	,169*	,207*	-,032	-,057
Assemblaggio componenti	-,126	,257**	-,005	,026	-,020
Processi finitura	-,047	,213*	-,050	-,009	-,027
Logistica	-,020	,253**	-,080	,017	,161*
<b>Ricorso a servizi di terzi</b>					
Design e progettazione a terzi	-,049	,241**	,237*	,022	-,042
<b>Offerta di servizi a terzi</b>					
Design e progettazione a terzi	-,069	,037	,289**	-,004	-,018

\*\* $\alpha = 0,01$

\*  $\alpha = 0,05$

Dalla tabella 3 si deduce chiaramente che la performance delle imprese del campione dipenda da almeno quattro presupposti fondamentali.

Il primo si riferisce alla capacità di attivare relazioni con i settori produttivi trainanti l'economia locale, quali il *vitivinicolo* e in misura minore, l'*agricolo*, ma anche con il settore del *design e della progettazione* non ancora sufficientemente sviluppato nell'area<sup>14</sup> e della *stampa ed editoria*. Per converso stabili relazioni con alcuni settori della meccanica tradizionale, nella fattispecie *gli stampi e lo stampaggio*, possono rappresentare un ostacolo alla permanenza sul mercato delle imprese.

Il secondo, invece, è legato alla possibilità di beneficiare di attività di *ricerca e sviluppo*. Da un lato infatti, la presenza di funzioni interne di ricerca influenza positivamente la permanenza sul mercato delle imprese, dall'altro il ricorso a funzioni di ricerca e sviluppo esterne, oltre a evidenziare la medesima correlazione (per quanto nettamente più debole), influisce positivamente sulla capacità di brevettare dell'impresa.

Il terzo si compendia nell'esternalizzazione delle fasi della produzione a minor valore aggiunto. Infatti, se da un lato la presenza di funzioni di *assemblaggio componenti* interne alle imprese tende a ridurre il periodo di permanenza sul mercato delle imprese, dall'altro l'esternalizzazione delle funzioni di *assemblaggio e finitura* incide positivamente sulla crescita del fatturato<sup>15</sup> del campione.

Il quarto, infine, è legato alla capacità delle imprese di inserirsi in *reti cognitive e di progettazione* capaci di esaltare le specifiche complementarità. Esistono forti correlazioni tra il ricorso a servizi esterni di *design e progettazione* e gli incrementi di fatturato ed export. Al contempo, tuttavia, l'offerta di analoghi servizi a terzi è in grado di influire positivamente sull'export delle imprese e pertanto sul loro successo sui mercati internazionali.

Coerentemente con quanto sottolineato da Barella *et al.* (2010), l'esame delle performance delle imprese del campione restituisce l'immagine di un sistema produttivo molto diverso da quello rurale e fondato sulla piccola e media dimensione d'impresa al quale la Provincia di Cuneo è assai spesso associata.

Sembra del tutto evidente che le imprese cuneesi, seppur con una solida tradizione familiare alle spalle, siano sempre più orientate verso forme di capitalismo moderno che si compendiano in un sistema manifatturiero diversificato e dinamico, interessato a dotarsi di funzioni d'impresa sempre più qualificate e ad alto valore aggiunto, demandando all'esterno (anche verso Paesi a più basso costo del lavoro) le fasi meno specializzate.

<sup>14</sup> Occorre osservare che mentre la presenza di funzioni di design e progettazione interne influenza negativamente la possibilità di permanenza delle imprese sul mercato, l'acquisizione di questa funzione dall'esterno influenza positivamente sia la variazione del fatturato che quella dell'export.

<sup>15</sup> Per quanto analoghe considerazioni possano essere replicate per la logistica, occorre precisare che non si tratta qui di un'attività a basso valore aggiunto, quanto piuttosto di un'attività che per essere remunerativa necessita di volumi e scale difficilmente raggiungibili da singole imprese produttive.

## 4.2. Specializzazione, integrazione e investimenti in ricerca

Uno degli aspetti di maggiore interesse per l'analisi è relativo alla plurispecializzazione<sup>16</sup> del campione. Tra le imprese analizzate, infatti, la diversificazione produttiva appare una strategia competitiva diffusa e non appannaggio delle imprese più grandi e strutturate.

Per quanto concerne, invece, le forme di organizzazione dei processi produttivi si evince una generale tendenza all'integrazione verticale da parte delle imprese esaminate, sebbene non esista una relazione diretta tra la dimensione d'impresa e lo svolgimento al proprio interno di attività ad alto valore aggiunto, quali ricerca, progettazione e amministrazione.

Disarticolando le informazioni per tipologia di attività e distribuzione geografica delle imprese emergono alcune interessanti considerazioni. Per esempio, possiamo osservare come l'attività di *ricerca e sviluppo* sia prevalentemente appannaggio di imprese operanti nei settori: *elettrotecnica* (100%), *beni strumentali* (88%), *agroalimentare* (77%), *mezzi di trasporto* (73%) e *abitare* (70%), mentre sia meno diffusa nei *media e comunicazione* (42%) e nello *stile* (50%). Altrettanto evidente appare la tendenza delle piccole e medie imprese localizzate lungo la *direttrice Torino-Cuneo* e operanti nei settori *beni strumentali* e *agroalimentare* a supportare le proprie funzioni di ricerca interne ricorrendo anche a servizi offerti da terzi.

Il ricorso a servizi esterni per sopperire all'assenza di analoghe funzioni interne è generalmente trascurabile salvo che nel caso delle imprese cuneesi e monregalesi operanti nei *materiali e lavorazioni*.

Poco più del 69% delle società analizzate, effettua attività di ricerca in modo sistematico. Disaggregando le informazioni per settore di attività si può notare una molteplicità di situazioni differenti. Per esempio nei beni strumentali al crescere della dimensione d'impresa aumenta anche l'incidenza dell'attività di ricerca, per converso nello stile la situazione è opposta. Nel campione analizzato la ricerca e sviluppo è fortemente legata al miglioramento dei prodotti<sup>17</sup> e in misura minore alla creazione di nuovi<sup>18</sup>. Gli ambiti di riferimento prevalenti risultano essere, invece, la produzione<sup>19</sup>, il design<sup>20</sup>, il marketing e la comunicazione<sup>21</sup>.

L'attività di ricerca viene realizzata prevalentemente all'interno degli stabilimenti analizzati<sup>22</sup> e in misura minore in collaborazione con i fornitori<sup>23</sup>,

<sup>16</sup> Affinché un'impresa fosse considerata pluri-specializzata era necessario che: (i) offrisse almeno 2 famiglie di prodotti; (ii) il fatturato generato dal prodotto principale fosse minore o uguale al 70% del fatturato totale.

<sup>17</sup> corr. = 0,724;  $\alpha = 0,01$

<sup>18</sup> corr. = 0,609;  $\alpha = 0,01$

<sup>19</sup> corr. = 0,553;  $\alpha = 0,01$

<sup>20</sup> corr. = 0,303;  $\alpha = 0,01$

<sup>21</sup> corr. = 0,266;  $\alpha = 0,01$

<sup>22</sup> corr. = 0,559;  $\alpha = 0,01$

<sup>23</sup> corr. = 0,410;  $\alpha = 0,01$

clienti<sup>24</sup>, università e i centri di ricerca<sup>25</sup> piemontesi. Meno rilevanti, seppur significativi, i rapporti con i fornitori, clienti e centri di ricerca delle regioni confinanti. La funzione di ricerca influenza la capacità di produrre innovazione sia nel breve<sup>26</sup> che nel medio-lungo periodo<sup>27</sup> e ha come risultato l'acquisizione di nuovi clienti e l'ampliamento del portafoglio prodotti.

Dal punto di vista territoriale non sembrano emergere significative dissomiglianze tra i diversi ambiti territoriali, nondimeno è possibile segnalare alcune peculiarità locali: per esempio, nelle Langhe la ricerca è più strettamente connessa con la creazione di novi prodotti che non con il miglioramento di quelli esistenti, mentre negli altri ambiti territoriali la situazione è opposta. Nel Saluzzese la ricerca perde la sua componente relazionale per limitarsi a essere mera attività interna all'impresa. Nel Cuneese emerge con maggiore forza rispetto agli altri contesti il ruolo chiave dei clienti locali. Nel Monregalese, infine, l'acquisizione di nuovi clienti sembra essere il risultato principale degli sforzi profusi nella ricerca dalle imprese.

#### 4.3. Reti relazionali e innovazione: la distribuzione della conoscenza nella Provincia di Cuneo

In estrema sintesi dall'analisi del campione sono emerse alcune differenze tra i diversi ambiti che compongono la provincia, in particolare con riferimento al ruolo del territorio nel supportare la competitività delle attività produttive e alla scala delle relazioni strategiche per le imprese. Nello specifico abbiamo notato che:

- nell'area intorno al capoluogo la competitività d'impresa si lega alla capacità di attivare relazioni funzionali ad ampio raggio con fornitori specializzati, mentre appare negativamente correlata con la presenza di una filiera concentrata geograficamente. La funzione positiva del territorio è, qui, quella di offrire risorse umane qualificate;
- lungo la direttrice Torino-Cuneo i legami funzionali locali non sembrano essere stati sostituiti da legami sovra-locali e pertanto continuano a rivestire un ruolo centrale per il destino delle imprese. Lo sviluppo di una filiera geograficamente concentrata ha un effetto positivo sul successo delle imprese al pari delle risorse umane pregiate disponibili localmente e delle relazioni con i clienti locali;
- nelle Langhe le relazioni su cui si fonda la competitività aziendale sono di natura prevalentemente locale, poiché la presenza di una filiera concentrata geograficamente e le stabili relazioni con i fornitori locali sono in grado di supportare il successo delle impresa sui mercati internazionali;
- nel Monregalese, ambito in cui particolarmente limitata appare l'interazione tra attori locali, le relazioni con i fornitori locali e la presenza di una

<sup>24</sup> corr. = 0,294;  $\alpha$  = 0,01

<sup>25</sup> corr. = 0,289;  $\alpha$  = 0,01

<sup>26</sup> corr. = 0,419;  $\alpha$  = 0,01

<sup>27</sup> corr. = 0,434;  $\alpha$  = 0,01

fliera concentrata influenzano negativamente le performance aziendali. Il ruolo del territorio è quello di bacino di manodopera specializzata, mentre le relazioni a cui si lega, anche se debolmente, la competitività aziendale sono quelle di tipo contrattuale, instaurate con imprese fornitrici a scala nazionale e clienti a scala europea;

- nel Saluzzese, infine, la capacità interna d'innovazione delle imprese è in grado di produrre benefici solo se inscritta all'interno di un quadro di relazioni con mercati sovra-locali.

Poste queste premesse, è intuitivo dedurre che il ruolo della conoscenza nel supportare il sistema produttivo locale differisca tra i contesti sub provinciali e, di conseguenza, immaginare modalità di produzione e circolazione della conoscenza proprie di ciascun ambito territoriale in esame.

Per testare questa ipotesi siamo partiti con il valutare la capacità delle imprese di produrre innovazione. A tal fine abbiamo distinto le aziende caratterizzate da una sistematica attività di ricerca (pro-attive) da quelle che, per qualsivoglia ragione, non svolgono tale attività (adattive<sup>28</sup>). In particolare, è emerso che poco meno del 30% del campione si caratterizza per comportamenti adattivi dal punto di vista della produzione di innovazione. Di quest'ultimo il 46% è confinato nelle aree periferiche del Monregalese, il 27% ai margini della direttrice Torino-Cuneo e il 19% nell'area sud del Cuneese (19%). Per contro, imprese di tipo adattivo sono pressoché assenti nelle Langhe (2%) e nel Saluzzese (3%). Questi ultimi due ambiti, inoltre, si caratterizzano per un rapporto tra imprese innovatrici e non innovatrici pari rispettivamente a 3 e 4 volte la media provinciale. Di poco superiore a quest'ultima anche il valore della direttrice Torino-Cuneo (1,1), mentre meno performanti risultano essere l'area di Cuneo (0,9) e il Monregalese (0,5).

Successivamente abbiamo esaminato la forza dei legami locali delle imprese del campione considerando non soltanto le relazioni funzionali, ma anche i rapporti formali e informali di collaborazione. Attraverso un processo di clusterizzazione sono stati individuati tre gruppi di imprese con diverse caratteristiche e precise connotazioni spaziali. Nello specifico, il cluster 3 si caratterizza per intense relazioni di tipo mercantile a scala nazionale, deboli legami a scala sovranazionale e la quasi totale assenza di rapporti informali a livello locale. Il cluster 2, per converso, mette in evidenza forti legami – formali e informali – di prossimità, importanti relazioni funzionali a scala sovranazionale e legami a scala nazionale più deboli rispetto al cluster 3. Il cluster 1, infine, vanta caratteristiche del tutto simili al cluster 2, eccezion fatta per i legami sovra-locali (internazionali) meno intensi.

Dal punto di vista spaziale le imprese del cluster 3 si concentrano per la quasi totalità nel Monregalese, mentre quelle del cluster 2 lungo la Direttri-

<sup>28</sup> Il comportamento adattivo è quello proprio delle imprese caratterizzate dall'assenza di funzioni di ricerca e sviluppo interne. In questo contesto, infatti, le imprese non potranno mai anticipare o produrre significativi cambiamenti sui mercati, ma dovranno semplicemente adattarsi – magari ricorrendo ad attività di ricerca e sviluppo esterna – ai cambiamenti prodotti di altri.



ce Torino-Cuneo e nelle Langhe. Le imprese appartenenti al cluster 1 sono proprie delle aree del Cuneese e del Saluzzese e sono presenti, seppur in misura minore rispetto a quelle del cluster 2 anche nelle Langhe e lungo la Direttrice Torino-Cuneo.

Combinando le informazioni relative all'atteggiamento nei confronti della ricerca (proattivo *vs.* adattativo) e alla forza dei legami locali abbiamo costruito un indice sintetico rappresentativo della capacità di diffondere le conoscenze maturate dalle imprese esaminate. Nello specifico, l'indicatore proposto misura la capacità innovativa delle imprese sulla base delle spese di ricerca sostenute e la capacità di diffusione delle informazioni sulla base della numerosità dei legami locali. I valori così ottenuti sono stati corretti per un coefficiente legato al cluster di appartenenza<sup>29</sup>. La conoscenza potenziale ascrivibile a ciascuna delle imprese esaminate è stata successivamente normalizzata e riportato su una scala compresa tra 0 (nessuna capacità di diffondere conoscenza) e 1 (massima capacità di diffusione della conoscenza).

Una volta calcolati i potenziali di ciascuna impresa, abbiamo utilizzato tecniche di interpolazione spaziale offerte dalla geostatistica (Demetrio e Guerreschi, 2013), attraverso le quali è stato possibile stimare sul valore assunto dalla conoscenza potenziale in posizioni in cui la misurazione non è stata effettuata, sulla base dei dati rilevati su punti vicini.

Il risultato di questo processo è rappresentato nella figura 5.

Come si può facilmente osservare, l'area interessata da più intensi fenomeni di circolazione delle conoscenze è quella sita a nord della provincia e compresa tra gli ambiti territoriali del Saluzzese, della direttrice Torino - Cuneo e delle Langhe. Più a sud, nei pressi del capoluogo provinciale, è possibile individuare una seconda zona, seppur meno estesa, con importanti concentrazioni di conoscenze potenziali. Prossima allo zero risulta, invece, la circolazione della conoscenza nel Monregalese.

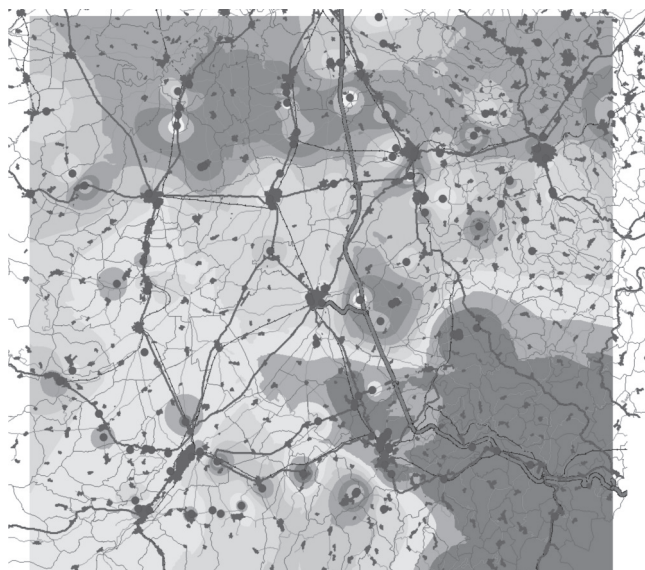
Mettendo in relazione il livello di conoscenze potenziali che caratterizza l'area in cui ha sede l'impresa con le performance della stessa, non sembrano emergere correlazioni significative. La ragione di ciò è con tutta probabilità da ricercare nel fatto che le conoscenze potenziali hanno bisogno, per essere attivate, di conoscenze scientifiche non sempre presenti o presenti in misura non sufficiente sul territorio.

Nondimeno, l'appartenenza a contesti con più elevati livelli di conoscenze potenziali è in grado di incidere in maniera significativa sull'articolazione dei processi produttivi delle attività esaminate, influenzando direttamente sulla capacità di fornire servizi a terzi<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> Nello specifico è stato assegnato un coefficiente moltiplicativo molto basso al cluster 3, composto da imprese con relazioni prevalentemente mercantili, un coefficiente intermedio al cluster 1, composto da imprese con forti legami locali ma deboli legami sovra-locali (lock in) e il coefficiente più alto alle imprese appartenenti al cluster 2, composto da forti relazioni locali e sovra-locali (attraverso le quali può fluire verso il sistema locale anche la conoscenza prodotta in altri luoghi).

<sup>30</sup> corr. = 0,225;  $\alpha$  = 0,01

Fig. 5. *Intensità di conoscenza potenziale nella Provincia di Cuneo*



Fonte: elaborazione a cura degli autori

In sintesi possiamo concludere che l'analisi della distribuzione della conoscenza potenziale rappresenta un primo tentativo di valutare le differenze interne a specifiche scale territoriali, siano esse urbane, provinciali, regionali o nazionali. Pur con alcuni evidenti limiti, essa aiuta a comprendere le potenzialità inscritte in uno specifico contesto locale. Potenzialità che per essere fruttate necessitano della presenza di una serie di condizioni favorevoli, come per esempio le conoscenze scientifiche, le capacità imprenditoriali, le favorevoli condizioni per la nuova imprenditorialità, ecc.

##### *5. Considerazioni conclusive: tra processi e politiche*

Il tema centrale affrontato in questo scritto è che nel porsi come obiettivo la transizione verso la *knowledge economy* non si possano trascurare le domande espresse dal territorio, ripiegando su una definizione generale e astratta di conoscenza e, di conseguenza, su strumenti e interventi scarsamente territorializzati. Dalle nostre indagini di domanda di conoscenza dei territori, colta attraverso la risposta alle politiche (come nei PTI) e un approfondimento qualitativo sulle Provincia di Alessandria e Cuneo, emerge infatti una domanda diversificata, strettamente legata alle specificità territoriali. Le politiche regionali e sovra-locali più in generale sono chiamate a esprimere una sensibilità rispetto alle specifiche domande ed esigenze di conoscenza emergenti dal territorio: un'offerta di conoscenza diversificata in funzione di una domanda altrettan-

to eterogenea. Una strada per individuare e intercettare tale molteplicità di domande è offerta dall'analisi delle progettualità locali e *bottom up*, come espressione di specifici sentieri di sviluppo che poggiano su e fanno richiesta di forme specifiche di conoscenza per superare i problemi del territorio e perseguire nuove strategie. Allo stesso tempo l'approfondimento effettuato sul campione di imprese in Provincia di Cuneo evidenzia una geografia della conoscenza potenziale diversificata che richiede politiche capaci di cogliere e valorizzare tali differenze.

La geografia della conoscenza proposta da questo scritto ha incrociato differenti sguardi sul e dal territorio, a partire da un cambiamento di approccio che ha prodotto il quadro programmatico delle politiche territoriali in Piemonte alla fine del primo decennio del 2000. Il senso, le possibilità e i limiti di tale quadro programmatico non erano al centro bensì sullo sfondo delle analisi presentate in questo articolo. Il successivo cambiamento di governo regionale si è innestato su tale mutato quadro programmatico, dovendo nel contempo fronteggiare l'aggravarsi della crisi economica e le ulteriori riduzioni delle risorse pubbliche disponibili<sup>31</sup>. Se l'impianto complessivo del nuovo quadro delle politiche territoriali regionali si è trasformato da strumento analitico in strumento normativo con l'approvazione e l'attuazione del nuovo Piano Territoriale Regionale, a distanza di alcuni anni le speranze in una nuova fase programmatica appaiono ridimensionate, al di là della crisi e già prima del cambio di governo regionale. Alle soglie di nuove elezioni amministrative, tutto ciò, a nostro avviso, non riduce la validità della parte analitica su cui è stato impostato il quadro complessivo delle politiche territoriali regionali che dovranno essere, in futuro, ancor più capaci, di cogliere e interpretare le pluralità di risposte del territorio piemontese di fronte alla crisi e alle sfide della *knowledge economy*.

### *Riferimenti bibliografici*

- Barella D., Buran P. e Zeppetella, P. (2010), *Il Piemonte sud-occidentale come territorio di progetto*, Conti S. (a cura di), *Nord Regione globale. Il Piemonte*, Mondadori, Milano.
- Conti S. e Salone C. (a cura di) (2011), *Programmazione integrata e politiche territoriali: profili concettuali, esplorazioni progettuali* (WP n. 244), IRES, Torino.
- Demetrio V. e Giaccaria P. (2010), *Geografia del sistema manifatturiero piemontese: nuove forme di organizzazione e coordinamento*, Carocci, Roma.
- (2013), *Analisi statistica e analisi spaziale nello studio della performance d'impresa: il caso della Provincia di Cuneo*, «Bollettino Associazione Italiana di Cartografia», 144-145-146, pp. 31-46.
- Garavaglia L. (2009), *Cluster produttivi e traiettorie di sviluppo nei territori del Cuneese*, Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, Cuneo.

<sup>31</sup>Nel settembre 2013 la Regione Piemonte ha ridefinito lo stanziamento nell'ambito del Fondo di Sviluppo e Coesione della linea d'azione «Programmi Territoriali Integrati», con una sensibile decurtazione (da 142 a 54,4 milioni di euro; Dgr n. 6-6408 del 30 settembre 2013).

- (2010), *I territori del quadrante negli scenari sociali e produttivi dell'Italia del Nord*, in Conti S. (a cura di), *Nord Regione globale. Il Piemonte*, Mondadori, Milano.
- Metcalfe J.S. (1999), *L'innovazione come problema europeo: vecchie e nuove prospettive sulla divisione del lavoro nel processo innovativo*, in Antonelli C. (a cura di), *Conoscenza tecnologica: Nuovi paradigmi dell'innovazione e specificità italiana*, Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.

## 4. TRACCE DI *LEARNING ECONOMY*

Il caso del settore agroalimentare

*Adriana Luciano*

### 1. *L'innovazione nelle piccole imprese*

Nei capitoli precedenti è stato messo in evidenza il fatto che il Piemonte sta faticosamente realizzando la propria transizione a un'economia post-fordista con evidenti segni di ritardo rispetto alle regioni più sviluppate dell'Europa. Questo ritardo si manifesta proprio nell'andamento degli indicatori che vengono utilizzati per misurare i passi compiuti verso la *knowledge economy* (KE): investimenti in R&S, laureati e ricercatori occupati, brevetti, fatturato e valore aggiunto dei settori high tech (cfr. cap. 2). Ed è più evidente nei territori più distanti dal quadrante metropolitano della regione, quello che gravita intorno a Torino. L'analisi ha anche messo in evidenza che alcuni territori in ritardo dal punto di vista della KE mostrano una vitalità economica e sociale superiore a quella dell'area metropolitana: meno disoccupazione, meno diseguaglianze, migliore qualità della vita. Il caso di Cuneo è il caso in cui questa anomalia appare in maniera più manifesta (cfr. cap. 2 e 3).

È da qui che è nato l'interesse a studiare proprio in Provincia di Cuneo i processi di innovazione in un settore come quello agroalimentare considerato un settore tradizionale in tutte le analisi sulla KE ma a tutti gli effetti un settore trainante non solo dell'economia cuneese. Come vedremo, i riferimenti teorici che giustificano la distinzione tra KE e *learning economy* (cfr. Introduzione al volume) si sono rivelati utili per comprendere come un territorio e un settore produttivo considerati arretrati secondo una certa visione della KE possano intraprendere le strade dell'innovazione senza che questo appaia sul radar degli indicatori che misurano i processi di innovazione *science-based*.

Il settore agroalimentare, da sempre oggetto di particolare attenzione da parte dell'Unione Europea, soprattutto in relazione alle politiche di sostegno delle produzioni agricole, è attraversato da cambiamenti destinati a riorientare le politiche comunitarie (Meloni e Farinella, 2013). Si tratta di un settore in cui gli investimenti in R&S e in tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono scarsi e scarsa è la crescita della produttività. Tutto ciò a fronte di nuove sfide che provengono dai cambiamenti nella domanda dei consumatori che richiedono cibi di qualità elevata e più sicuri, dai cambiamenti climatici

che mettono a rischio le coltivazioni, dalla crescente attenzione ai problemi della sostenibilità ambientale, dalle innovazioni scientifiche e tecnologiche che stanno cambiando in profondità processi e prodotti.

Segnali importanti di un generale riorientamento del settore vengono dai cambiamenti nella composizione dell'occupazione che registra una contrazione delle basse qualificazioni e un aumento dei livelli di istruzione, che rimangono tuttavia inferiori a quelli degli altri settori industriali, mentre servirebbero nuove competenze che hanno a che fare con la qualità, la sicurezza alimentare e ambientale, l'internazionalizzazione, la competizione internazionale, lo sviluppo di nuove forme di commercio (dal chilometro zero all'e-commerce), l'innovazione dei processi, l'interdisciplinarietà della ricerca (CEDEFOP, 2008).

In un settore in cui, a livello europeo, il 99% delle imprese hanno meno di 250 dipendenti, la capacità di apprendimento dei piccoli imprenditori può rappresentare la chiave di volta del sistema. Orientamento all'apprendimento significa infatti passare da vecchie logiche di trasmissione dei saperi da una generazione all'altra a un atteggiamento attivo di ricerca delle informazioni e di costruzione delle relazioni con altri imprenditori, con consulenti e ricercatori per cercare insieme soluzioni innovative ai problemi che le aziende si trovano a fronteggiare. In una parola si tratta di capire se nel settore sono in atto processi innovativi di tipo DUI (*Doing, Using, Interacting*).

Numerose ricerche hanno messo in evidenza la capacità delle PMI di rinnovare prodotti e tecnologie e di essere da stimolo nei confronti delle grandi imprese come dei centri di ricerca, più di quanto non si ritenesse in passato. Secondo studi recenti, infatti, una percentuale variabile tra il 30 e il 60% delle PMI si collocherebbe nel novero delle aziende che hanno introdotto negli ultimi anni innovazioni di prodotto e di processo, che hanno fatto investimenti in ricerca, che hanno svolto un ruolo di interfaccia tra ricerca universitaria e innovazione tecnologica (OCSE, 2005).

Questa constatazione ha indotto Paesi molto diversi tra di loro come l'Australia, il Portogallo, la Svizzera, l'Ungheria e l'Italia a destinare alle PMI i due terzi o più dei propri finanziamenti in R&S nella consapevolezza che le PMI, per mettere in atto la loro propensione all'innovazione, hanno bisogno di accedere alle fonti della conoscenza e dell'informazione, di entrare a far parte di partnership pubblico-privato capaci di produrre e di far circolare nuove conoscenze, di costituire cluster ricchi delle infrastrutture materiali e immateriali necessarie per produrre innovazioni e fronteggiare i fallimenti del mercato. Sono diventati sempre più numerosi i *policy makers* che riconoscono, a differenza del passato, che le PMI possono avere un ruolo importante nei processi innovativi, anche di tipo radicale (Baumol, 2002), soprattutto quando sono messe in condizione di stabilire legami solidi con altri produttori e utilizzatori di conoscenze pubblici e privati. Ciò può avvenire soprattutto in presenza di concentrazioni spaziali che producono economie di agglomerazione favorevoli ai processi di innovazione (fornitori specializzati, capitale umano, centri di ricerca, ecc.).

Il territorio del Cuneese, in cui si concentra più del 35% delle imprese dell'intero settore agroalimentare piemontese, ha mostrato in questi anni segnali importanti di vivacità imprenditoriale nel senso sopra indicato.

Nella consapevolezza, dunque, che i processi di innovazione non sono soltanto quelli che avvengono nelle grandi imprese, a seguito di grandi investimenti e su frontiere tecnologiche di avanguardia, la ricerca di cui riferirò i principali risultati ha avuto come obiettivo quello di identificare le modalità di funzionamento concreto dei processi di innovazione nelle piccole imprese, evidenziando gli aspetti chiave della gestione della conoscenza nell'impresa, tra imprese e con i soggetti del territorio, in particolare con quelli specializzati nella ricerca e nell'innovazione. Attraverso lo studio di 19 casi di imprese e di reti di imprese agricole e industriali orientate all'innovazione, per un totale di circa 900 unità produttive<sup>1</sup>, sono stati ricostruiti i principali modelli di innovazione e sono state delineate le principali linee di azione che dovrebbero essere perseguite per accompagnare i processi di innovazione potenziando «l'infrastruttura intelligente» necessaria per trasformare conoscenze tacite in conoscenze esplicite, far circolare informazioni, favorire accordi di cooperazione, stimolare quei processi di apprendimento collettivo che possono avvenire solo in una comunità di pratiche.

Un primo livello di analisi si è concentrato sui tipi di innovazione in atto nelle singole imprese e nelle filiere, distinguendo tra innovazioni tecnologiche, intese in senso esteso (macchine, competenze, procedure, dispositivi organizzativi), innovazioni di prodotto e di mercato e innovazioni che attengono al valore simbolico che beni e servizi assumono per il consumatore. A quest'ultimo tipo di innovazioni si è prestata particolare attenzione perché sta assumendo un peso sempre più rilevante nella strategia delle imprese (cfr. cap. 5). Il valore simbolico dei cibi, parte integrante degli stili di vita che segmentano gruppi di consumatori attratti di volta in volta dagli aspetti salutistici dei prodotti alimentari, dal gusto e dall'aspetto esteriore dei cibi, dal richiamo alle tradizioni che essi rappresentano, non solo è diventato fattore importante di competitività ma è, a sua volta, stimolo per altre innovazioni nella produzione delle materie prime e nei processi di trasformazione.

Un secondo livello di analisi ha messo sotto osservazione le forme di cooperazione tra imprese che spaziano dalle forme più strutturate di tipo consortile e cooperativo alle forme più lasche di relazione tra clienti e fornitori, imprenditori, tecnici, consulenti e ricercatori.

Queste forme di cooperazione sono state indagate non solo sotto il profilo della loro efficacia nel migliorare le performance economiche delle imprese e la loro capacità di penetrazione sui mercati internazionali ma, soprattutto,

<sup>1</sup>La ricerca è stata realizzata nel 2010 presso imprese delle diverse filiere (ortofrutta, vino, lattiero-casearia, zootecnica, ceralicola, dolciaria) I casi sono stati scelti in accordo con la CCIAA di Cuneo grazie ad autocandidature di aziende iscritte alle associazioni imprenditoriali filtrate dalle stesse associazioni. Si tratta di aziende di diversa dimensione (dai 120mila ai 120 milioni di fatturato) e forma giuridica (dalla società semplice alla spa, aziende singole e società cooperative). La ricerca ha ricevuto un finanziamento dalla Fondazione CRC ed è stata condotta da un gruppo di ricerca da me coordinato e composto da Roberto Di Monaco, Silvia Pilutti, Roberta Santi. Cfr. *Strategie territoriali e innovazioni organizzative nelle piccole e medie imprese*, Laboratorio Frame, Torino, 2011.

sotto il profilo dei processi di apprendimento finalizzato all'innovazione che scaturiscono dall'interazione e dalla cooperazione tra gli attori.

Nel fornire solide basi teoriche al ruolo che la cooperazione tra imprese, centri di ricerca, università ha nel favorire processi di innovazione convergono la teoria porteriana dei cluster (Porter, 1990), che sottolinea l'efficacia di stretti rapporti cooperativi e competitivi tra imprese fornitrici e utilizzatrici, istituzioni pubbliche e private, la teoria marshalliana dei distretti (Pyke *et al.*, 1990) che ha da tempo rivalutato il ruolo delle piccole imprese inserite in reti di scambio in grado di offrire esternalità positive, l'approccio del *milieu innovateur* (Camagni, 1991) che vede nel *networking* informale tra imprese e istituzioni non solo il luogo in cui possono realizzarsi i processi di apprendimento ma anche lo strumento per fronteggiare l'incertezza e favorire processi decisionali a rischio, quali sono quelli orientati all'innovazione. E ancora, vanno nella stessa direzione recenti costrutti teorici come quello della *Learning Region* (Storper, 1997; Morgan, 1997) che enfatizza il ruolo delle relazioni fiduciarie tra imprese, persone, istituzioni nel favorire processi di apprendimento e quello dei *Local Innovation Systems* (Cooke, Heidenreich e Braczyk, 2004; Howells, 1999) secondo il quale la generazione, lo scambio e l'utilizzo delle conoscenze possono aver luogo soltanto all'interno di sistemi di interazione tra fornitori, utilizzatori, enti di ricerca sostenuti da appropriate agenzie di sviluppo locale.

La crescente convergenza di opinioni circa la rilevanza della dimensione locale e relazionale nella promozione dell'innovazione presso le PMI si fonda anche sul riconoscimento del fatto che qualunque processo di trasferimento tecnologico si configura come un processo sociale di produzione, comunicazione, condivisione di conoscenze, a più dimensioni. Se consideriamo la conoscenza come un oggetto che per essere trasferito deve essere codificato in un linguaggio riconoscibile da tutti gli attori coinvolti, ricercatori, tecnici e imprenditori, il problema più complesso non è quello di rendere reciprocamente comunicabili differenti linguaggi specialistici attraverso processi di codificazione, rappresentazione e conversione di conoscenze, come avviene nella predisposizione dei repertori di ricerca da parte degli *Innovation Liaison Office*, ma quello di trasformare conoscenze tacite in conoscenze esplicite (Nonaka, 1994). E per le PMI l'accesso a importanti componenti di questa conoscenza tacita richiede presenza fisica nei luoghi in cui essa si produce e rapporti faccia-faccia con scienziati e ricercatori. Se consideriamo poi la conoscenza come qualcosa che è incorporato nelle mappe cognitive delle persone e, in quanto tale, rintracciabile nelle reti di relazione personali, ovvero nelle comunità virtuali che condividono modi di pensare, linguaggi, reciproco riconoscimento (Hansen, 2002), il problema dell'innovazione si pone ancora prevalentemente in termini di predisposizione delle condizioni organizzative che possono facilitare la comunicazione interpersonale. Da ultimo, se si considera la conoscenza come una capacità generata dal lavoro degli esperti, ovvero come una conoscenza situata che si produce in un'interazione dinamica tra pratiche degli esperti e contesti di lavoro, innovare significa creare le condizioni di un processo di apprendimento collettivo che può avvenire solo in una comunità di pratiche (*Learning by Doing, Using, Interacting*).



Posto in questi termini il problema del ruolo delle piccole imprese nei processi di innovazione, si sono moltiplicate negli anni le politiche orientate a creare le condizioni di processi collettivi di apprendimento, secondo il noto modello teorico dei sistemi innovativi locali definito «della tripla elica» (Etzkowitz e Leydesdorff, 2000).

Tuttavia, le ricerche empiriche hanno messo in luce l'esistenza di una varietà di modelli territoriali di implementazione. Da questo punto di vista, il settore agroalimentare della Provincia di Cuneo rappresenta un caso in cui i modelli di cooperazione osservati, che tessono una fitta rete di relazioni sul territorio anche oltre i confini del Cuneese, si collocano su un continuum che va dalle forme di cooperazione di tipo produttivo (dalla raccolta alla commercializzazione dei prodotti, dalla produzione di materie prime alla loro trasformazione, ecc.), a quelle finalizzate a presidiare segmenti di mercato, a quelle orientate alla messa in comune di conoscenze e alla realizzazione di progetti di ricerca. Se sono soltanto le ultime a rappresentare allo stato puro forme di cooperazione orientate all'apprendimento – strumento fondamentale per attivare processi di produzione e gestione delle conoscenze – informazioni e conoscenze circolano anche all'interno degli altri tipi di rete (cfr. cap. 7).

## *2. Innovazioni di prodotto e di processo e valorizzazione delle tradizioni locali*

I risultati della ricerca confermano il fatto che dietro l'apparenza di un settore in cui le dimensioni di impresa sono particolarmente piccole, i livelli di istruzione di imprenditori e dipendenti mediamente più bassi che in altri settori, i livelli di produttività non particolarmente elevati, si è sviluppato un dinamismo che fa giustizia delle dicotomie innovazione/arretratezza, produzione di massa/produzione artigianale; grande distribuzione/produzione di qualità; innovazione/imitazione e mostra interessanti forme di cooperazione per l'innovazione che non sempre trovano adeguato riscontro e sostegno nelle istituzioni che a livello locale e nazionale dovrebbero accompagnare e amplificare le dinamiche spontanee di innovazione.

Un altro elemento di grande interesse che la ricerca ha messo in luce è quello della ricchezza e della varietà delle competenze presenti nel settore. Pur in presenza di livelli di istruzione relativamente bassi, imprenditori, tecnici, lavoratori manuali mostrano di possedere competenze elevate e una grande capacità di autoapprendimento che si realizza sia grazie alle reti di cooperazione, sia grazie a relazioni di impiego che favoriscono lo scambio di informazioni e di esperienze tra datori di lavoro e lavoratori, sia grazie alla capacità diffusa di accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. È attraverso queste relazioni personali e virtuali che circolano le conoscenze e che si consolida una cultura che unisce alla propensione a sperimentare innovazioni orientate all'aumento della produttività, della qualità dei prodotti e dei canali distributivi, la sensibilità alla sostenibilità ambientale e alla valorizzazione delle tradizioni locali.

In un tessuto ricco di capacità di innovazione si coglie, attraverso le testimonianze degli imprenditori e dei manager, una certa lontananza delle

istituzioni locali, sia di quelle preposte all'erogazione di finanziamenti, sia di quelle deputate a offrire servizi alle imprese. Carenze significative si registrano soprattutto per quanto riguarda le istituzioni formative e i servizi per la gestione del personale, attività che si avvale quasi esclusivamente di canali informali.

Le innovazioni realizzate da queste aziende sono in parte innovazioni di processo e in parte innovazioni di prodotto con alcune particolarità che consentono di qualificarle in molti casi non come innovazioni incrementali di tipo imitativo ma come innovazioni che combinano e ibridano tecnologie e campi di conoscenza scientifica diversi tra di loro per risolvere problemi che hanno a che vedere con la sostenibilità ambientale e il miglioramento della qualità delle materie prime, con la sicurezza alimentare, con il risparmio energetico. Si tratta anche di innovazioni di processo e di prodotto tese a migliorare la qualità dei prodotti sposandola con la valorizzazione delle culture locali, delle tradizioni produttive, delle vocazioni territoriali e del patrimonio naturale.

Scienza, cultura, tecnologia vengono così integrate nel dare risposte a problemi che scaturiscono dalle pratiche quotidiane di produzione e di commercializzazione dei prodotti.

In alcuni casi è la necessità di costruire nuove nicchie di mercato a suggerire le innovazioni, come nel caso di un produttore di vino con marchio registrato e impianti all'avanguardia che ha ripreso un'antica produzione di vino realizzato con una particolare combinazione di uve. O di un produttore di frutta che ha inventato una birra fatta con un particolare tipo di pera in via di estinzione. O ancora di una cooperativa di allevatori di suini che ha deciso di certificare come biologico il proprio prodotto modificando a questo scopo gran parte del processo produttivo. O di una cooperativa di distribuzione del latte che grazie a una collaborazione universitaria ha creato un indice per calcolare il prezzo del latte e organizzato il conferimento per la produzione di latte in polvere per la Ferrero.

Altri casi sono caratterizzati da investimenti tecnologici che hanno consentito di realizzare impianti su misura per risolvere particolari problemi come quello di una cooperativa di distribuzione di frutta che ha realizzato un impianto di smistamento della frutta in acqua che consente la completa tracciabilità del prodotto. O quello di un'altra cooperativa che si è dotata di impianti studiati appositamente per conservare i piccoli frutti mantenendone tutte le caratteristiche organolettiche. O ancora un biscottificio che difende la propria nicchia di mercato di qualità innovando sia le tecnologie di produzione, sia la qualità dei prodotti. Un altro produttore di dolci integra le innovazioni tecnologiche di processo con tradizionali processi produttivi di qualità. Un analogo modello di integrazione tra nuove tecnologie e procedimenti produttivi tradizionali si ritrova in alcuni caseifici. Sostenibilità, basso impatto ambientale e risparmio energetico guidano le innovazioni tecnologiche che non si risolvono nell'acquisizione di macchinari reperibili sul mercato ma richiedono un'interazione tra cliente e fornitori e non di rado la consulenza di qualche dipartimento universitario. Ci sono anche casi di produttori di vino che intervengono su tutto il ciclo produttivo, fin dalla produzione dell'uva per eliminare concimi chimici, insetticidi e strumenti meccanici di coltivazione e per vendere un prodotto che si qualifica anche per questo controllo dell'in-

tera filiera produttiva. E allevatori che coniugano strategie di miglioramento del prodotto con la drastica riduzione dell'impatto ambientale e il risparmio energetico. O produttori di carni e pesci conservati secondo antiche ricette occitane realizzate con impianti ad alta tecnologia. E ancora, produzione, trattamento e conservazione di erbe alpine secondo ricette tradizionali realizzate con tecnologie di avanguardia.

### *3. Cooperazione e apprendimento. L'infrastruttura intelligente dello sviluppo locale*

Cooperazione e apprendimento sono, nel mondo delle piccole imprese, un connubio inscindibile. Quando si tratta di affrontare mercati turbolenti in rapido cambiamento, attivare le competenze che servono per produrre innovazioni, rendere sostenibili investimenti importanti in tecnologie innovative, entrare in relazione con centri di ricerca, mettere insieme le conoscenze provenienti da campi disciplinari diversi per risolvere problemi produttivi, è impensabile che le piccole imprese siano in grado di mobilitare singolarmente tutte le risorse che servono per attivare processi innovativi. La cooperazione diventa dunque la modalità normale di comportamento. Si impara e si innova facendo, usando interagendo. Anche nel settore agroalimentare in Provincia di Cuneo questo avviene. E avviene in diverse forme. Tra imprese della filiera, anzitutto. Del campione studiato poco meno della metà delle imprese è coinvolto in sistemi di cooperazione strutturata in forma di cooperative e di consorzi sorti per affrontare problemi di mercato ma coinvolti anche in processi di apprendimento finalizzati alla produzione di innovazioni. Si tratta in gran parte di cooperative per la commercializzazione di prodotti agricoli che, mettendo insieme risorse finanziarie e competenze, stanno producendo innovazioni importanti nel campo della produzione di qualità, della conservazione dei prodotti, della tracciabilità. Non di rado la cooperazione tra imprese diventa condizione per poter realizzare accordi di cooperazione e consulenza con centri di ricerca universitari e con grandi aziende fornitrici di tecnologia, linee di packaging, prodotti per l'agricoltura e la zootecnia. Per le piccole imprese che non sono organizzate in consorzi o cooperative la collaborazione con altre aziende del settore, con fornitori, consulenti centri di ricerca è meno stabile e più facilmente va incontro a fallimenti. Ma in questi casi la leva fondamentale per attivare rapporti di cooperazione con altre imprese è una leva interna. Le competenze di imprenditori e lavoratori, i modelli organizzativi, le forme di cooperazione che si realizzano all'interno delle imprese sono preconditione necessaria per entrare a far parte di circuiti di apprendimento esterni i cui confini si estendono spesso ben oltre il territorio della provincia o della regione.

Su questo versante, una prima considerazione da fare è che il settore agroalimentare è un settore assai composito dal punto di vista del numero e delle caratteristiche qualitative delle professionalità che in esso sono coinvolte. Scorrendo la classificazione ISTAT delle professioni, si possono trovare almeno un centinaio di occupazioni presenti nel settore: dalle occupazioni meno qualificate dell'agricoltura e dell'allevamento, alle professioni connesse

alla vendita, alle professioni specializzate dell'orticoltura e del giardinaggio, ai tecnici produttori, utilizzatori e manutentori di tecnologie per la trasformazione, agli specialisti della sicurezza alimentare e della tracciabilità dei prodotti e dei processi, fino ai ricercatori nelle più svariate discipline biologiche, botaniche, chimiche, zoologiche, ecc., agli imprenditori e ai manager di grandi e piccole imprese, ai funzionari di associazioni di categoria e delle pubbliche amministrazioni.

Il fatto che la bilancia penda verso un progressivo sfoltimento delle occupazioni meno qualificate e una crescita delle professioni che ruotano intorno alla produzione di massa e alla grande distribuzione o che si realizzi, invece, uno sviluppo equilibrato di competenze in tutti quei settori rilevanti al fine di garantire una buona qualità dell'alimentazione insieme alla tutela del territorio e della biodiversità, dipenderà in gran parte dagli scenari economici che si profileranno nei prossimi anni. Per le professioni di livello più alto (dirigenti, *professional* e tecnici) il profilo generale di competenze, rilevato da una recente indagine ISTAT<sup>2</sup>, appare più schiacciato che in altri settori su competenze di tipo tecnico-gestionale che non su quelle rivolte al mercato e alla gestione delle conoscenze. A ciò corrisponde una significativa presenza di conoscenze legate ai processi chimici e biologici e di stili di lavoro in cui la leadership e la cooperazione fanno perno su caratteristiche di flessibilità e di tolleranza dello stress meno presenti in altre professioni di analogo livello.

Nelle professioni manuali, mentre per i lavoratori agricoli spiccano competenze legate alla relazione con altri lavoratori, nelle professioni industriali prevalgono le competenze connesse con la gestione di impianti: in entrambi i casi, ciò che differenzia i lavoratori dell'agroalimentare da quelli di altri settori è la diffusione di conoscenze in campo chimico e biologico. Per gli agricoltori, la significativa presenza di lavoratori autonomi è segnalata dalla presenza di conoscenze in campo amministrativo e gestionale. Tenacia, cooperazione, integrità caratterizzano gli stili di lavoro dei lavoratori dipendenti, mentre tra gli agricoltori prevale lo spirito di iniziativa anche se su livelli inferiori rispetto ad altre categorie di lavoratori autonomi.

Il quadro generale rilevato a livello nazionale, dunque, mette in evidenza profili professionali che su tutti i livelli della classificazione appaiono scarsamente caratterizzati da competenze e conoscenze tipiche dei settori ad alta tecnologia e relativamente polarizzate verso due estremi: agricoltori e artigiani con profili piuttosto tradizionali e figure legate alla produzione industriale. Tuttavia, la ricognizione dei processi di innovazione che caratterizzano il settore agroalimentare nel Cuneese mostra che, almeno su scala locale, industrializzazione e produzione di massa, da un lato, e buona qualità dei prodotti, valorizzazione delle tradizioni locali e sostenibilità ambientale, dall'altro, sembrano andare di pari passo dando luogo a una struttura professionale assai meno polarizzata.

<sup>2</sup> L'ISTAT nel 2006 ha condotto un'indagine campionaria a livello nazionale con 16.000 interviste per descrivere i profili di competenza delle circa 800 professioni contenute nella classificazione delle Nuove Unità Professionali.

Ciò è ascrivibile, anche, al diffondersi di una cultura imprenditoriale che presenta alcuni interessanti tratti comuni, a prescindere dal comparto di appartenenza, dalla dimensione delle imprese, dalla loro forma giuridica e anche dal livello di istruzione formale di imprenditori e manager.

Conviene ricordare, comunque, che non stiamo parlando del settore nel suo complesso. Una ricerca recente realizzata per conto della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo e del Consiglio delle Scienze Sociali (Ceravolo, 2010) ne ha descritto un profilo critico dal punto di vista della redditività, se non dell'occupazione e del fatturato, una propensione a realizzare prevalentemente innovazioni di processo, un debole orientamento alla cooperazione, uno scarso orientamento alla ricerca, una debole spinta all'internazionalizzazione.

Non di questo stiamo parlando. Gli imprenditori, i manager e i tecnici che abbiamo incontrato si occupano di aziende in buona salute, che stanno attraversando la crisi senza subire gravi contraccolpi, e talvolta addirittura migliorando la loro posizione di mercato, e si sono autodichiarati o ci sono stati segnalati come responsabili di aziende innovative, attente a cogliere le opportunità che il mercato, le tecnologie, i gusti dei consumatori, le reti di relazioni in cui sono inserite possono offrire loro per non restare fermi. Quello del «non restare fermi» è decisamente un tratto che accomuna grandi e piccole imprese e che segnala una consapevolezza diffusa di quelle che sono le principali sfide del momento: la competizione internazionale, la sostenibilità ambientale, il succedersi rapido di innovazioni tecnologiche non solo di tipo incrementale, la sicurezza alimentare, l'essere diventati i consumi alimentari un aspetto identitario importante anche per gruppi sociali che non dispongono di redditi particolarmente elevati. Siamo nella patria dello Slow Food che ha fatto scuola ben oltre il recinto delle classi sociali più elevate.

Nel diffondersi di questa cultura dell'innovazione, il livello di istruzione formale non è una condizione necessaria. È cresciuto, tra una generazione e l'altra. I nuovi imprenditori e manager sono più spesso laureati. Ma ci sono anche persone poco istruite tra gli innovatori. Paradossalmente, oggi forse più di un tempo, persone che non sono restate a lungo sui banchi di scuola hanno potuto accrescere le loro competenze in maniera informale grazie al fatto che le informazioni si diffondono rapidamente e le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono a portata di mano di chi abbia curiosità e interesse ad aggiornarsi, a prescindere dal titolo di studio.

In un contesto di distretto industriale, come è quello del Cuneese, funzionano bene le reti di relazione corte e lunghe attraverso le quali passano le notizie, si consolidano le opinioni, si scambiano le competenze. Nelle imprese familiari si investe strategicamente sull'istruzione formale dei figli per assicurare all'azienda le competenze economiche, giuridiche, tecnologiche necessarie alla gestione, ma tra chi ha in mano oggi le redini delle aziende agricole e industriali i laureati non abbondano.

. Qui, come in altri settori e territori, ha preso piede quel paradigma olistico denominato delle tre P (*people, planet, profit*), secondo il quale l'intelligenza e la creatività delle persone è all'opera per realizzare profitti generando buona qualità del lavoro, diversificando le attività, rispettando l'ambiente. Questa intelligenza del «fare per pensare», per usare l'espressione di Sennett (2008),

non discende necessariamente dall'aver compiuto studi superiori o dall'essersi abbeverati alla fonte della ricerca di base, ma da un bricolage attento di conoscenze tradizionali e di nuove conoscenze e tecnologie, di messa in comune di esperienze, di dialogo con i consumatori, di promozione di tradizioni locali nella rete delle reti.

Quella che abbiamo incontrato è dunque *un'imprenditorialità più colta* di quella delle generazioni passate con cui, peraltro, il dialogo non si è interrotto. Ed è un'imprenditoria che, condividendo alcuni valori di fondo, assume tratti comunitari pur nella diversità delle provenienze e delle competenze. C'è chi viene dall'esperienza della grande fabbrica fordista e ha messo a frutto le proprie competenze tecniche e organizzative in un ritorno alla terra che coinvolge più generazioni. Ci sono i laureati in chimica farmaceutica che, senza tradizioni imprenditoriali alle spalle, stanno mettendo a frutto i loro saperi teorici nella produzione, trasformazione, commercializzazione di erbe officinali. C'è chi ha ereditato l'azienda agricola paterna e, pur senza aver compiuto studi superiori, sta trasformando il prodotto tradizionale in un brand da esportazione. Ma i linguaggi, i modi di ragionare e accrescere le proprie conoscenze, le visioni del futuro si somigliano molto.

La pratica di costruirsi in casa le competenze, di andarsi a cercare informazioni e consulenti si traduce poi in una modalità di *reclutamento e di gestione del personale* che funziona nello stesso modo. Scarseggiano sul territorio sia le istituzioni in grado di formare competenze appropriate, sia i lavoratori qualificati da assumere. Mancano i casari specializzati, i tecnici elettromeccanici capaci di far funzionare impianti complessi e persino i raccoglitori in grado di selezionare i frutti con le caratteristiche necessarie per i processi di trasformazione che dovranno subire. Ma si supplisce con la formazione interna. Che significa insegnare, ascoltare, ragionare insieme, cercare soluzioni ai problemi che quotidianamente si presentano. Raramente le aziende sono grandi e nelle piccole imprese, al di là delle forme giuridiche che esse assumono (imprese individuali, società di capitali, cooperative), e dello statuto formale delle posizioni professionali (imprenditori, soci, coadiuvanti, dipendenti), la distanza sociale tra lavoratori e datori di lavoro è generalmente ridotta, i processi decisionali scarsamente formalizzati, la divisione del lavoro poco sviluppata. Rapporti di lavoro, di amicizia e di parentela tendono talvolta a sovrapporsi. Ideazione ed esecuzione coesistono negli stessi ruoli. Attività amministrative, commerciali, produttive sono spesso in capo alle stesse persone. Il successo delle imprese e la loro capacità di produrre conoscenza, innovazione e cambiamento dipendono strettamente dalla qualità delle relazioni che si stabiliscono tra le persone, relazioni che raramente sono mediate da procedure e ruoli formalizzati.

*Le relazioni di lavoro* e i modelli operativi oscillano tra due poli. A un estremo si collocano le aziende che operano nei settori più tradizionali (agricoltura, allevamento, artigianato di trasformazione) e i cui dipendenti, indipendentemente dal fatto che si tratti di lavoratori autonomi, imprenditori o impiegati, hanno quasi sempre un basso livello di scolarità e un mestiere acquisito sul campo. Si tratta di quel tessuto di imprese che ha costituito l'humus nel quale si sono generati i processi di sviluppo locale, ma che si muove anche nelle sabbie mobili nelle quali, in caso di crisi prolungate come l'attuale,

rischiano di essere inghiottite risorse finanziarie, competenze, posti di lavoro e tradizioni di mestiere. Laddove si intrecciano con le relazioni familiari, di vicinato, di comunità, le relazioni di lavoro sono caratterizzate da un alto livello di fiducia. Ma la fragile struttura delle imprese rende, in prospettiva aleatoria la trasmissione delle competenze e difficile la successione all'imprenditore. All'altro estremo troviamo aziende in cui sono presenti più alti livelli di scolarità, dove l'innovazione è diventata ragione di vita e la capacità di acquisire e sviluppare nuove competenze la condizione *sine qua non* della sopravvivenza delle imprese. In questo caso, i modelli di partecipazione alla gestione aziendale vedono una maggiore distanza tra chi ha livelli di scolarità più elevata e chi ha mansioni esecutive. Ma in quasi tutte le imprese i rapporti di lavoro sono improntati a elevata informalità e gli accordi sono personali. Questa individualizzazione dei rapporti di lavoro rende lontane da imprenditori e lavoratori le grandi organizzazioni di rappresentanza, non solo per quanto riguarda le questioni sindacali ma anche per quanto riguarda i servizi che queste organizzazioni sono in grado di erogare (consulenza, formazione, servizi tecnici, ecc.). Interlocutori degli imprenditori in materia di gestione del personale sono di solito singoli professionisti: consulenti del lavoro e commercialisti in grado di aiutare le imprese nell'assolvere ad adempimenti di legge ma non ad accedere a servizi evoluti di consulenza, formazione, informazione. Sono solo le imprese più innovative ad allargare il giro delle relazioni a centri di ricerca italiani e stranieri e a cercare, fuori dal contesto locale, le competenze di cui hanno bisogno.

La gestione delle risorse umane, continuamente evocata come principale fattore di successo delle imprese, non sembra aver trovato finora risposte metodologiche adeguate per far evolvere i rapporti di lavoro informali verso forme più strutturate di creazione e di riproduzione delle competenze e rendere così questi rapporti di lavoro più stabili nel tempo. Tuttavia, si colgono segnali importanti di possibili nuove strategie. I processi informali di apprendimento, infatti, non avvengono solo all'interno delle aziende. Avvengono nella filiera. Chi raccoglie e lavora il latte insegna agli allevatori come nutrire gli animali e come garantire le condizioni igieniche necessarie per ottenere del buon latte. Chi raccoglie e commercializza la frutta insegna agli agricoltori come migliorare la qualità del raccolto. Chi produce vino lavora con i vignaioli per modificare e migliorare i vitigni. Eccetera.

Per questa via i processi di apprendimento vanno ben oltre gli antichi processi imitativi che hanno reso celebre la terza Italia, dove le innovazioni incrementali procedevano con il metodo del «rubarsi il mestiere» a vicenda. Qui non ci sono soltanto bravi tecnici che hanno imparato il mestiere lavorando come dipendenti per poi diventare imprenditori. Qui gli imprenditori sono spesso in grado di avventurarsi nella ricerca di soluzioni ai propri problemi aziendali fino ai dipartimenti di ricerca universitari e sono in grado di trovare in giro per il mondo nuove tecnologie e nuovi metodi per migliorare la qualità delle materie prime e dei prodotti. Così l'idea innovativa arriva fino al contadino che produce l'uva o la frutta o all'allevatore il cui latte arriverà con le caratteristiche richieste fino alla grande azienda. E al piccolo produttore che, attraverso il consorzio di cui fa parte, apprende nuovi metodi di lavorazione.

#### 4. Learning economy e istituzioni locali. Un'alleanza difficile

Come si costruiscono queste reti per l'apprendimento? A tutt'oggi non si può dire che gli imprenditori e i manager del settore facciano riferimento a una rete strutturata di servizi pubblici o privati. La pubblica amministrazione, a cui si fa ricorso quasi esclusivamente per richiedere (e non sempre ottenere) finanziamenti, è lontana e vista con sospetto. Circolano accuse di eccessiva burocrazia, di scarsa imparzialità, di inadeguatezza. Che si tratti di luoghi comuni che discendono da una crescente e generalizzata sfiducia verso lo stato che attraversa da molto tempo tutta la società italiana, o che si tratti di esperienza vissuta, poco importa. Certo è che se si chiede a imprenditori, gestori di cooperative, manager, a chi si rivolgono per ottenere consulenza o per essere aiutati a estendere le proprie reti di relazione, le risposte rimandano o a quel bricolage di contatti personali di cui si è detto o a un unico soggetto collettivo, la Coldiretti, l'antica associazione di contadini che assai più di altre organizzazioni di interessi sembra aver cambiato pelle per adeguarsi alle nuove esigenze delle imprese del settore.

Il Polo per l'Innovazione nel Settore Agroalimentare, che ha in Provincia di Cuneo il suo quartier generale, dopo un avvio brillante con 250 aziende e molti progetti finanziati versa ora in una grave crisi.

Per ora, in carenza di «infrastrutture intelligenti» capaci di promuovere comportamenti innovativi, le iniziative individuali e le forme di cooperazione che spontaneamente sorgono per dare risposta a problemi comuni si reggono soprattutto su alcuni tratti culturali che informano le strategie imprenditoriali innovative.

In un seminario del CEDEFOP di alcuni anni fa (2006) erano stati proposti tre scenari circa i possibili sviluppi del settore. In un primo scenario, denominato «Rock your body», a trainare positive traiettorie di sviluppo sarà soprattutto la domanda dei consumatori: una domanda segmentata, di persone e famiglie interessate alla qualità dei prodotti ma anche alla loro immediata fruibilità. Si tratta, tipicamente, di una domanda che può essere soddisfatta dalla grande distribuzione con prodotti ad alto valore aggiunto, grande varietà, conservabilità, uso immediato, in un mercato globalizzato e poco governato dalle pubbliche amministrazioni. In un secondo scenario, «Standing alive», la prospettiva è quella di una stagnazione dell'economia internazionale, con forti spinte protezionistiche, scarsi investimenti in ricerca, debole sviluppo di culture orientate alla sostenibilità e al *well being*, aumento di una domanda di prodotti a basso costo. Nel terzo scenario «We are the world», che è di nuovo uno scenario di crescita economica, gli scambi internazionali avverranno sulla base di accordi attenti alla sostenibilità dello sviluppo, questione al centro anche delle politiche nazionali. Questa questione informerà i comportamenti dei consumatori, sosterrà innovazioni orientate a migliorare la qualità e la sicurezza delle materie prime e dei processi di trasformazione, alla valorizzazione dei prodotti locali.

La crisi internazionale che imperversa in Europa da più di sei anni è già arrivata a lambire il settore agroalimentare del Cuneese mettendo a nudo le



carenze strutturali di un'economia locale che si è sviluppata attraverso processi informali di cooperazione e di apprendimento e che ora richiederebbe di essere sostenuta da un ambiente istituzionale appropriato alle proprie logiche di sviluppo a scongiurare il pericolo che il secondo degli scenari delineati rappresenti il futuro del territorio.

Polo di Innovazione, Camera di Commercio, Fondazioni bancarie, Coldiretti, Provincia e Comuni, Scuole e Università, Associazioni imprenditoriali attive sul territorio non sempre vengono a tutt'oggi riconosciute dalle imprese come una robusta rete a cui fare riferimento per potenziare la loro capacità strategica. Né è scontato che questi attori abbiano una visione comune del futuro del territorio e svolgano azioni tra di loro coerenti. Elaborare visioni comuni, mettere a sistema i servizi che i vari attori possono offrire alle imprese, eliminando sovrapposizioni e circoli viziosi, creare i servizi che mancano soprattutto nel campo della formazione e della gestione delle risorse umane, è compito loro. Ed è questo, sicuramente, un terreno di azione su cui si contano numerose iniziative ma in cui si registrano ancora carenze importanti proprio nel campo della formazione e dello sviluppo delle risorse umane. L'offerta formativa, e soprattutto quella rivolta a chi già lavora, soffre di rigidità e di un'impostazione che non riesce a uscire da una logica di formazione di aula per sostenere, come sarebbe necessario, i processi di apprendimento informale che sono la ricchezza del territorio. I rapporti con l'Università si sono intensificati negli ultimi anni più sul terreno della ricerca che su quello dell'offerta di lavoro qualificato e sono ancora del tutto carenti i servizi che possono promuovere l'inserimento nelle aziende, ma soprattutto nelle reti di imprese, di personale qualificato (cfr. cap. 7). Un'interessante iniziativa realizzata in passato dalla Provincia di Cuneo di concentrare presso i Centri per l'impiego anche i servizi per la creazione di impresa e che avrebbe potuto essere propedeutica a un'ulteriore specializzazione dei servizi alle imprese in materia di reclutamento del personale, ha perso la spinta iniziale. Il governo regionale e il centro metropolitano della regione sono lontani (cfr. cap. 1) Molto, dunque resta da fare. Ed è il caso di dire che, se un certo numero di imprese hanno trovato da sole la strada dell'innovazione, nel campo della formazione e dei servizi per il reclutamento e la gestione del personale servono innovazioni radicali che introducano una netta soluzione di continuità con vecchi modi di fare scuola. Le risorse finanziarie, grazie ai Fondi interprofessionali e al Fondo Sociale Europeo, non sono mai mancate. È mancato il coraggio di chiudere le aule e di andare nelle imprese per capire come funzionano i processi di apprendimento e come possono essere sostenuti e potenziati.

C'è poi una carenza grave di servizi alle imprese. Esiste sul territorio un'esperienza di interazione e di mutuo aiuto, fondata su una cultura cooperativa storicamente radicata. I casi studiati mostrano tuttavia che proprio sui terreni più innovativi, come quello delle energie rinnovabili, non sempre le alleanze scattano automaticamente. E, d'altronde, non è facile per un imprenditore trovare il tempo e le energie necessarie per dar vita a quelle forme associative che possono aiutare le imprese a diventare più consapevoli delle sfide e delle opportunità che hanno davanti e diventare protagoniste nella produzione di beni collettivi.

Servono agenzie in grado di svolgere un'azione di accompagnamento che aiuti gli imprenditori a passare da momenti informali di confronto a forme di messa in comune di risorse e strumenti (marketing, comunicazione, formazione, ecc.) per poi evolvere in forme più integrate di cooperazione. Anche strumenti potenti come il Polo per l'Innovazione potrebbero attrarre un numero maggiore di imprese se l'offerta di servizi e di risorse finanziarie incentivasse la partnership. L'esperienza delle politiche europee di finanziamento della ricerca e delle politiche attive, con i suoi successi e con i suoi fallimenti, è ricca di insegnamenti in questa direzione.

E servono anche forme di consulenza che favoriscano l'evoluzione dei rapporti di lavoro all'interno delle imprese. Si tratta di rapporti spesso informali, improntati all'esigenza della polivalenza e della prossimità. La capacità di innovazione dipende, come abbiamo visto, dai processi di apprendimento che si sviluppano all'interno di questi rapporti di lavoro e presuppone la partecipazione dell'insieme dei collaboratori. Questi processi possono essere sostenuti da forme di accompagnamento che abbiano come obiettivo di rendere esplicite conoscenze tacite, di integrare l'apprendimento informale con quello formale, di promuovere forme di riconoscimento pubblico delle competenze acquisite attraverso l'esperienza. Ciò allo scopo di consolidare il patrimonio intellettuale delle aziende (i famosi asset intangibili) e di rendere più fluido e trasparente il funzionamento del mercato del lavoro.

L'espressione «accompagnamento» delinea un insieme di azioni che si differenziano molto sia da quelle della pubblica amministrazione che interviene con atti regolativi e distribuendo risorse, sia da quelle del consulente tradizionale, generalmente abituato a risolvere problemi aziendali applicando metodologie predefinite. Per aumentare la capacità di innovazione delle piccole imprese è necessario innanzitutto raccogliere, filtrare, completare, organizzare le informazioni socio-economiche, scientifiche e tecnologiche pertinenti e diffonderle all'insieme degli attori chiave – imprenditori ma anche associazioni di rappresentanza, amministratori locali, servizi pubblici per l'occupazione, centri di formazione, società di consulenza, parti sociali – promuovendo momenti di riflessione collettiva e predisponendo l'infrastruttura adeguata alla cooperazione.

Si tratta in sostanza di favorire la creazione di una rete amministrata non gerarchica di attori in grado di sviluppare una capacità di autoriflessione, ovvero di auto-osservazione nel corso dell'azione, propedeutica all'avvio di iniziative concertate.

Dato che un partenariato di questo genere non può essere realizzato per decreto, una leadership sembra essere la condizione necessaria ma non sufficiente per la sua costituzione. E per favorirne l'emersione è utile un'azione di accompagnamento che aiuti a superare le frontiere dei tanti «piccoli mondi che si ignorano» e a fare in modo che ogni attore diventi un vero e proprio *artefice* dell'elaborazione di una «diagnosi territoriale condivisa» e di una visione comune del futuro dell'economia locale. Occorre, in altri termini, che si realizzi al più presto l'avvicendamento di nuove élites locali portatrici di strategie innovative alle vecchie élites che hanno garantito per molto tempo equilibri fondati sulla conservazione dell'esistente.

La funzione dell'accompagnamento è dunque quella del coordinamento di attori e della mediazione tra i vari «piccoli mondi» tecnici o politico-amministrativi che si ignorano, attraverso un lavoro di squadra, in grado di presidiare tre ordini di attività: «informazione/animazione/mediazione».

Per produrre l'*informazione* necessaria per realizzare un monitoraggio strategico del contesto inteso come raccolta, confronto, selezione, presentazione, diffusione sistematica di informazioni economiche a tutti gli attori chiave del territorio, servono competenze per gestire informazioni già disponibili e relative al tessuto economico locale, alla demografia e al mercato del lavoro e per renderle leggibili da tutti.

Per realizzare l'*animazione* necessaria a potenziare il capitale sociale territoriale, servono capacità di ascolto, di diffusione delle informazioni, di sostegno delle forme di aggregazione spontanea.

La *mediazione* territoriale implica poi una dimensione quasi-arbitrale dei conflitti di potere che possono insorgere a causa della coesistenza di competenze concorrenti e richiede l'appoggio di una leadership, fondata sulla legittimità di un progetto di interesse generale e non su un mero status gerarchico.

Un tale accompagnamento professionale, che obbedisce a una logica di gestione di progetto, comporta un costo raramente riconosciuto e integrato nelle politiche di aiuti alle imprese, ma è tuttavia essenziale per la realizzazione di servizi o la messa in atto di specifici interventi, poiché consente ai titolari d'impresa, mediante lo scambio di esperienze, di esprimere la propria domanda di consulenza personalizzata e agli amministratori di realizzare politiche appropriate.

### *Riferimenti bibliografici*

Asheim B.T e Coenen L. (2005), *Knowledge bases and regional innovation systems: comparing Nordic clusters*, «Research Policy», 34, 8.

Asheim B.T e Gertler M.S. (2005), *The geography of innovation: regional innovation systems*, in Fagerberg J., Mowery D. e Nelson R. (a cura di), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.

Baumol W. (2002), *The Free-Market Innovation Machine: Analysing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton University Press, Princeton.

Camagni R. (a cura di) (1991), *Innovation Networks: Spatial Perspectives*, London, Belhaven

CEDEFOP (2006), *Trends and skills needs in innovative agri-food and forestry-wood chains*.

– (2008), *Agrifood*.

Ceravolo F. (2010), *Cuneo e il Nord. L'industria agro-alimentare cuneese*, Consiglio Italiano per le Scienze Sociali e Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo.

Cooke P. (2007), *To construct regional advantage from innovation systems first build policy platform*, «European Planning Studies», 15, 2, pp. 179-194.

Cooke P., Heidenreich M. e Braczyk H. (a cura di) (2004), *Regional Innovation Systems*, 2ª ed., Routledge, London.

- Etzkowitz H. e Leydesdorff L. (2000), *The dynamics of innovation: from National systems and «Mode 2» to Triple Helix of university-industry-government relations*, «Research Policy», 29, 2, pp. 109-123.
- Hansen M. (2002), *Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multi-unit companies*, «Organisation Sciences», 13, pp. 232-248.
- Howells J. (1999), *Research and technology outsourcing and innovation systems: an exploratory analysis*, «Industry and Innovation», 6, pp. 111-129.
- (2006), *Intermediation and the role of intermediaries in innovation*, «Research Policy», 35, pp. 715-728.
- Lorenz E. e Lundvall B.A. (a cura di) (2006), *How Europe's Economies Learn: Coordinating competing*, Oxford University Press, Oxford.
- Meloni B. e Farinella D. (a cura di) (2013), *Sviluppo rurale alla prova*, Rosenberg&Sellier, Torino.
- Morgan K. (1997), *The learning region: institutions, innovation and regional renewal*, «Regional Studies», 31, 5, pp. 491-504.
- Nonaka I. (1994), *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, «Organization Science», 5/1, pp. 14-37.
- OCSE (2005), *SME and Entrepreneurship Outlook*.
- Porter M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- Pyke F., Becattini G. e Segenberger W. (a cura di) (1991), *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Geneva.
- Ramella F. (2013), *Sociologia dell'innovazione economica*, il Mulino, Bologna.
- Sennett R. (2008), *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano.
- Storper M. (1997), *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*, Guilford Press, New York.

## 5. ECONOMIA DELLA CULTURA ED ECONOMIA DELLA CONOSCENZA: VARIANTI E SENTIERI STRETTI IN PIEMONTE

*Sergio Scamuzzi, Roberto Albano, Sandro Busso e Luca Dal Pozzolo*<sup>1</sup>

### 1. Introduzione

#### 1.1. Economia della conoscenza e/o economia della cultura e della creatività?

L'economia della cultura e creatività nelle sue numerose definizioni di origine accademica (Santagata, 2009; Scott, 2011), consulenziale (Florida, 2003), politica (Commissione Europea, 2010) presenta numerose dimensioni e fattori di sviluppo in comune con le definizioni operativizzate di uso più corrente della *knowledge economy*, a cominciare da quella della World Bank (il KEI Index messo in opera dal 2011) che sviluppa concetti precedenti dell'OECD (1996) e bene sintetizza un'elaborazione ormai molto articolata e databile almeno dall'epoca dell'opera seminale di Porat (1977) sull'*information economy* e di Lyon (1988) sulla *information society*. La principale dimensione comune è la dotazione di ICT prodotta da un'economia e accessibile a utenti, variamente misurata, e il principale fattore di sviluppo contemplato è l'istruzione superiore della popolazione e dei lavoratori specificatamente addetti (*knowledge workers*). L'economia della cultura e della creatività potrebbe essere anzi concepita come una variante della economia della conoscenza: nella concezione standard di quest'ultima, per conoscenza si intende di fatto non tanto l'insieme delle conoscenze, ma ci si riferisce implicitamente a competenze e abilità di ordine tecnoscientifico. Il concetto di conoscenza è però sicuramente più ampio e può benissimo comprendere anche conoscenze e competenze di ordine simbolico-linguistico, più attinenti alle arti e ai saperi umanistici impiegati sia nei settori tradizionali dei beni culturali e dello spettacolo (che si allaga a industria culturale nel senso classico: cinema, grandi media, editoria) sia nel design industriale e nell'artigianato artistico e della moda, anch'esso parte della tradizione della modernità, per usare un'apparente ossimoro. Di fatto una via importante per lo sviluppo di molte città e conurbazioni in America come in Europa è stato l'impiego in forme modernizzate di beni culturali e di spettacolo, di industria culturale ed eventi, come attrattive per il turismo culturale

<sup>1</sup> Il paragrafo 1 (e relativi sottoparagrafi) è stato scritto da Sergio Scamuzzi, il paragrafo 2 da Roberto Albano e Luca Dal Pozzolo, il paragrafo 3 da Sandro Busso e Roberto Albano.

e per investimenti di imprese sul territorio. Così come una via importante di competitività per molte imprese, produttrici di beni e di servizi per mercati di sostituzione, per consumi non più standardizzati di massa ma individualizzati, è stato caricarli di valenze simboliche e stilistiche sia mediante il marketing immateriale sia mediante la confezione materiale stessa, con nuovi impieghi del design e dell'artigianato artistico dei *makers*. In alcuni casi si è addirittura istituito un legame tra la qualità del territorio e quella del suo prodotto, l'uno marchio per l'altro in maniera vicendevole: il cibo è solo il caso attuale più evidente, il binomio cinema-Hollywood quello storico.

Percorrendo le diverse manifestazioni della economia della cultura e della creatività, il legame con le ICT, base materiale dell'economia della conoscenza, sembra invece indebolirsi, da un massimo di integrazione nell'oggetto high tech vestito di design a una pura funzionalità estrinseca, come il cibo che può richiedere Internet anche quando è a km 0 per essere venduto. Assai meno s'indebolisce il legame con l'istruzione superiore, rilevante in ogni caso sia per l'occupazione nell'economia della conoscenza-cultura-creatività sia per la decisione di consumo, con un comune possibile esito di creare una nuova disuguaglianza sociale, in mancanza di correttivi al mercato, tra chi partecipa e chi è escluso da questa economia. Aggiungiamo infine che, in quanto espressioni entrambe di innovazione, l'economia della creatività appare persino più esigente sotto questo aspetto, richiedendo – se assumiamo il concetto di creatività nella sua accezione più forte – ai suoi prodotti innovazione radicale e cambi di paradigma, a differenza della economia della conoscenza che si sviluppa anche grazie a innovazioni incrementali e di minore portata, pur necessitando periodicamente anche d'innovazioni radicali per far partire i grandi cicli.

L'esito in termini di PIL procapite atteso dall'economia della conoscenza è vitale per il mantenimento del livello di sviluppo necessario alla popolazione dei Paesi OCSE, un livello di benessere paragonabile al passato, assestato però su una crescita intorno al 2-3% annuo, essendo impossibile per questi Paesi raggiungere il livello dei Brics attuali o dei decenni dorati dell'Occidente nel secondo dopoguerra, per note ragioni su cui è inutile soffermarsi in questa sede. E l'economia della conoscenza con la sua innovazione è stata considerata unanimemente per alcuni anni – basti leggere i testi della CE dall'agenda di Lisbona fino a Europa 2020 e molti testi OCSE sul tema – la chance unica e specifica per i Paesi occidentali per mantenersi competitivi. Altrettanto è stato detto e dimostrato per l'economia della cultura e della creatività, ma forse più a livello di città e regioni che di nazioni, con qualche perfino maggiore possibilità di ricchezza per limitate concentrazioni territoriali e strati di popolazione (i creativi appunto). Ciò che può fare differenza nella produzione di ricchezza e di occupazione è costituito (per esempio secondo Antonelli, 2013, pp. 153-172) da immobilizzo di capitale fisso dei servizi in ogni caso, e a maggior ragione se consiste nell'immaterialità di una produzione di software, inferiore a quello della industria manifatturiera, che si riflette nella produttività inferiore del lavoro terziario. Alcuni considerano perciò recentemente con favore anche per l'Europa prospettive di reindustrializzazione, per quanto problematiche esse siano, cogliendone i segni in qualche rilocalizzazione in

Europa di stabilimenti precedentemente delocalizzati altrove. Le economie della creatività e della cultura possono presentare per i territori vantaggi rispetto all'economia della conoscenza sul piano della occupazione o su quello della redditività o di minori barriere all'accesso in quanto la loro componente materiale – paesaggi e beni culturali, beni oggetto di *styling* – è notevole e quella immateriale vive spesso intrecciata alla componente materiale o presenta comunque alta intensità di lavoro umano (si pensi ai servizi di intrattenimento in quanto servizi forniti da persone a persone, spesso compresenti). Ed è in molte sue manifestazioni più disponibile dell'economia della conoscenza, se non altro perché meno affollata di monopoli mondiali nei settori di largo consumo. Alcune di queste manifestazioni, come i beni culturali e il cibo locale, godono inoltre di un radicamento territoriale che non le rende esportabili bensì attrattori. E anche alcuni aspetti immateriali traggono credibilità nel loro marketing e comunicazione dal loro luogo di origine.

Paesi del Sud del mondo, alcuni dei *diventati Brics* ma anche altri, hanno dimostrato di avere alla loro portata anche l'economia della conoscenza e di investire su di essa, per non parlare dell'economia della creatività, le cui applicazioni per esempio nel turismo culturale e ambientale sono davvero alla portata di tutti i luoghi minimamente valorizzabili, indipendentemente dal loro livello e tipo di sviluppo (UN-WTO, 2013). Con le opportune varianti questa possibilità vale anche nei nostri territori: regioni apparentemente lontane da simili vocazioni possono sviluppare forme di economia della conoscenza, della creatività, della cultura, grazie al contesto della competizione globale tra territori e sui mercati che accelera scambi e forme di mobilità, se l'imprenditorialità locale si mostra capace di «rappresentarsi» in modo diverso il territorio e quindi trovare in esso risorse appropriate per produzione competitive (Pichierrì, 2011), e se sono presenti broker istituzionali. E queste possono avere esito di ricchezza e occupazione diversi, non necessariamente elevati ma spesso soddisfacenti.

Alle aspettative così create dallo stato dell'arte sull'economia della conoscenza, della cultura e della creatività sembra ben corrispondere quanto trovato analizzando l'economia piemontese del primo decennio del 2000.

## 1.2. Le varianti locali

L'analisi condotta nel capitolo 2 testimonia la non brillante prestazione dell'economia piemontese sul versante della conoscenza, pur rimanendo il Piemonte una delle poche regioni italiane paragonabili per misure raggiunte dei principali indicatori di KE ad altre regioni europee, con l'aggiunta di un quasi paradosso costituito dal maggior reddito di alcune aree meno interessate dall'economia della conoscenza, misurata con indicatori standard. Costituiscono perciò un buon test per riflettere sulle difficoltà di diffusione di questa via di sviluppo, peraltro inevitabile per l'Europa ma oggetto di reiterate «partenze», senza conseguimento di obiettivi dalla strategia di Lisbona del 2000 in poi, ma anche sulla possibilità che non produca gli effetti sperati sulla ricchezza e l'occupazione

La distribuzione della *economia della conoscenza* che vede maggior concentrazione nelle aree metropolitane (Torino e Novara propaggine anche in questo di Milano) è coerente con la teoria delle economie di densità che caratterizzano l'economia della conoscenza: il valore si produce a monte, nella progettazione del prodotto più che a valle nella sua produzione e distribuzione. Ma è coerente anche con una fase di transizione in cui si combinano a deprimere il reddito prodotto, la riduzione della base industriale (a elevato capitale fisso che si traduce nella contabilità del PIL in cifre levate), il faticoso sviluppo dei servizi alla persona (assai meno produttivo) e, appunto, le attività ad alta intensità di lavoro qualificato caratteristiche dell'economia della conoscenza, come i servizi ICT e le aziende ad alta innovazione, di cui la ricerca descrive vari esempi ma tutti (ancora?) isolati e non sistemici. Non stupisce allora che una parte del Piemonte meno terziarizzata e ancora/più agricolo-industriale presenti redditi più elevati. Le argomentazioni di Antonelli (2013) sembrano confermate dai fatti.

Analizzando più da vicino la natura di queste attività che tanto contribuiscono al reddito del territorio viene però da chiedersi se in esse non si possano ravvisare avvisaglie di una transizione alla economia della conoscenza grazie a una sua variante, *l'economia della cultura e della creatività applicata a prodotti locali tradizionali*. La conoscenza incorporata in un prodotto locale, come quello agroalimentare, per esempio, deriva certo in parte da ricerca e progettazione: svolta e trasferita da istituti di ricerca e formazione o realizzata in prima persona dalle piccole imprese stesse, appresa da imprenditori e professionisti a essi collegati, attenti a informarsi sulla concorrenza internazionale, ma si avvale anche di un sostrato tradizionale, di saperi taciti reperibili nei territori e incorporati nelle organizzazioni, talora fin troppo enfatizzati, ma assai utili nel promuovere processi di innovazione (cfr. Luciano, cap. 4), e di una legittimazione della tradizione, brillantemente rielaborata in nuove visioni come quella di Carlin Petrini (2005). Quest'ultima è divenuta il nucleo di una attività di marketing profondamente innovativa nel suo apparente recupero della tradizione che spinge i consumatori ad acquistare direttamente dai produttori, minimizzandone i costi di distribuzione come non accade per nessun altro prodotto, oppure a rivolgersi a una grande distribuzione modello Eataly, che ha costruito il proprio successo sulla valorizzazione della tradizione e della qualità delle produzioni locali. Quindi è la cultura che conferisce valore aggiunto a questo prodotto, non solo la conoscenza «tecnica», sposandosi con essa.

La stessa multinazionale Ferrero nella sua origine, nel suo prodotto base, e in alcuni tratti della sua gestione a capitalismo familiare e insediamento locale non è lontana dall'approccio al cibo locale culturalizzato, anche se se ne discosta largamente per altri, che sono all'origine della sua evoluzione come azienda multinazionale

Altre attività hanno un carattere più nettamente manifatturiero industriale che sembrerebbe lontano da questa variante o addirittura precedente ad essa, anche per via della loro origine storica, come quello tessile. Esso rientra appieno nella classificazione della economia della cultura e creatività che ha nel settore della *moda* una sua componente consolidata e caratterizzante



(nella concezione di Santagata, 2009). Altre attività ancora invece, per il loro carattere di innovatività, documentato da questa ricerca con analisi di caso, che comprende anche un diffuso impiego delle ICT, rientrano appieno nella definizione standard di economia della conoscenza. In altre parole la combinazione di cultura/creatività e conoscenza nella manifattura industriale e nell'agricoltura è una via di sviluppo vincente sul piano del reddito che si profila nell'area cuneese, ma non solo, in modo più pronunciato e rientra in una fenomenologia di nuova manifattura, caldeggiata per esempio dal *Libro verde sulla creatività* della Commissione europea (2010).

Corre infine obbligo di ricordare l'ambito della *economia della cultura*, non legato a prodotti industriali e artigiani ma a *patrimoni artistici, paesaggi, eventi culturali*: ha anche un peso notevole nell'economia piemontese ma è più legato al finanziamento pubblico che costruisce con essi dei beni collettivi che rendono competitivo un territorio. Oggetto di specifico ed elevato investimento pubblico con qualche partecipazione dei privati nella Torino che con i piani strategici ha voluto uscire dalla deindustrializzazione automobilistica con un modello di sviluppo diversificato, ha avuto nella città capoluogo regionale le sue manifestazioni più eclatanti in termini di offerta e di pubblico consumatore di cultura, interno e proveniente dall'estero, un primato nazionale nell'investimento pubblico locale in cultura (Federculture, 2008, *inter alia*). Dati alla mano, la sua concentrazione a livello regionale appare spesso meno forte di quanto ci si potrebbe aspettare se l'offerta pubblica o sostenuta dal pubblico di teatro, musica, musei, edifici storici è parametrata sulla domanda locale e se si aggiungono i benefici tratti dalle Olimpiadi invernali dalle Valli alpine interessate e dal successo autonomo delle zone alpine marittime (Bondonio *et al.*, 2006 e in OCP, 2013). La spinta alla valorizzazione turistica di centri storici di pregio, castelli, dimore nobiliari, chiese e fortezze, cascate e poderi, benché misurabile in modo approssimativo, è stata consistente da parte della Regione e di enti locali, con la partecipazione di privati in alcuni casi significativi, con un ruolo spesso significativo del cibo e della ristorazione collegata al bene culturale. Anche i risultati si sono visti in termini di turisti e di nuovi residenti, provenienti anche dall'estero. Un indicatore sintetico e molto significativo è rappresentato da una bene culturale raramente sotto i riflettori della opinione pubblica e persino dei ricercatori e dai suoi utenti: le biblioteche civiche sostenute dai Comuni ma anche dalla Regione e molto utilizzate. È una sorta di spia del giacimento culturale presente nella popolazione, una delle premesse della economia della cultura e della creatività.

### 1.3. Attori e politiche: sentieri stretti ma praticabili

Queste esperienze possono insegnare qualcosa alle politiche economiche locali per uscire dalla crisi?

In ogni sua manifestazione e via di sviluppo sopra descritta l'economia della conoscenza ha goduto di politiche pubbliche ad hoc. Per la variante di economia della cultura e della creatività relativa a prodotti di mercato qui messa in luce a molto sono valsi i finanziamenti europei all'agricoltura, l'estesa

applicazione di leggi sui distretti industriali e culturali, del riconoscimento di marchi di origine territoriale (DOC e DOCG, ecc.),

Il problema che si pone è quello di evitare che avvenga per le «manifatture culturalizzate» di cui la ricerca dà conto ciò che è avvenuto per il *made in Italy* della terza Italia alla fine del miracolo economico, non a caso un modello che con varianti si riproduse anche nel Piemonte non metropolitano (Scamuzzi *et al.*, 1987): vennero meno territori e operatori che non seppero adeguarsi a una concorrenza estera resa più agguerrita proprio sul versante della creatività, della ricerca e della formazione professionale a suo sostegno, oltre che su quello della grande distribuzione (più recentemente palesato anche dalle grandi griffe della moda).

Più stretto il sentiero dei beni ed eventi culturali, dove per loro natura il mercato non può sostituirsi interamente allo stato, può semmai avere un ruolo integrativo che però richiede una mobilitazione di privati in grado di superare una cultura statalista, un incremento del *know how* di accoglienza del turista culturale e di accesso dell'utente consumatore, un investimento pubblico e privato in innovazione ICT diffuse.

Una condizione che può agevolare questi investimenti nelle due economie della creatività qui considerate – la manifattura e il cibo culturalizzati e i beni ed eventi culturali a fini turistici – è che le industrie culturali e creative hanno bassi immobilizzi di capitale fisso a confronto di altre attività economiche. D'altro canto, una parte dei prodotti culturali sono ad alto rischio il che scoraggia il credito bancario. Proprio per queste ragioni un sostegno pubblico potrebbe produrre a bassi costi una maggior occupazione per uscire dalla crisi e gli investimenti di privati anche «piccoli» potrebbero avere una buona resa. Sul territorio si attiverebbero così le trasversalità e integrazione della cultura al resto dello sviluppo. Sempre che non continuino a manifestarsi le storiche, e tutte piemontesi, carenze di organizzazione della distribuzione a fronte di un «eccesso» di cultura produttiva e di localismo in tempi globali.

In esperienze soprattutto americane, quelle descritte da Florida (2003), Scott (2011) e Hartley (2013), molto peso ha avuto un ingrediente che però si è dimostrato altamente problematico in Piemonte e a Torino: l'industria culturale in senso classico (cinema, televisione e radio, multimedialità, editoria). Il consistente impegno di spesa pubblica profuso, la gestione non aziendale della Rai, incapace di rendere la sede locale un volano di *content providing*, i passati investimenti privati in grandi imprese editoriali, venuti meno o de localizzati, non sono stati sufficienti a fronteggiare un mercato globale fortemente oligopolistico e una profonda trasformazione delle ICT indotta dalla convergenza sulla rete dei media classici e delle loro nuove forme di distribuzione. Ci si potrebbe chiedere se questa convergenza non potrebbe creare opportunità, intrecciabili con il resto dell'economia della conoscenza e della creatività. Lasciamo aperto l'interrogativo che esula dal fuoco principale della indagine, per limitarci a segnalare come le possibili sinergie potrebbero essere interessanti e favorire anche la diffusione di innovazione sociale in forme di *societing* (Arvidsson e Giordano, 2013, p. II) interessanti per i servizi alla persona.

## 2. Il sistema culturale del Piemonte<sup>2</sup>

### 2.1 Cultura ed economia

Una descrizione del sistema culturale del Piemonte non può prescindere dal collocare ogni considerazione all'interno della specificità delle dinamiche di crisi che hanno modificato sostanzialmente le condizioni generali, prima interrompendo una lunga fase di crescita caratterizzata da ingenti investimenti pubblici nel settore culturale, per poi produrre un ripiegamento e una contrazione delle risorse, ormai drammaticamente scarse anche per la sola gestione corrente. La crisi economica attuale impatta pesantemente sul sistema culturale in Piemonte, così come in altre realtà regionali, ma è in corso anche un cambiamento strutturale.

Numerose criticità investono drammaticamente il settore culturale nel suo perimetro tradizionale, consolidato dalle politiche culturali del secondo Novecento (spettacolo dal vivo, beni culturali e musei, arti figurative, letteratura, ecc.), ma in contemporanea un'immensa mole di contenuti culturali circola e viene consumata, manipolata e trasformata grazie ai nuovi mezzi di comunicazione e alla rete. È una delimitazione della cultura, l'oggetto esclusivo delle politiche pubbliche fino a qualche anno fa, che viene messa in crisi definitivamente e richiede un ripensamento più complessivo che coinvolge profondamente le modalità di fruizione.

Innovazione, sviluppo, nuove tecnologie: è qui che può essere pensato un salto di qualità culturale negli investimenti e nei processi produttivi ed è qui che potrebbero essere indirizzate importanti risorse culturali e ed economiche da investire. La produzione culturale deve puntare a intrecciarsi con questi flussi assumendo un ruolo trasversale e intersettoriale rispetto ad altri settori economici, favorendo un processo d'ibridazione profondo con altre attività produttive, costruibile soltanto attraverso la capacità di nutrire di nuovi immaginari i processi di innovazione e di sviluppo, orientandoli a una sostenibilità non solo economica, ma anche culturale e sociale.

È una direzione sempre più perseguita a livello europeo, a partire dalle modalità stesse di sostegno economico delle attività culturali, che trova nuove e più ricche fonti in programmi economici mirati allo sviluppo locale. Lo stesso Programma Europeo Creative Europe – destinato settorialmente alla cultura – individua per il periodo 2014-2020 la dimensione industriale e produttiva delle attività culturali come asset da sviluppare prioritariamente.

Nelle pagine dedicate alla ricerca sul campo, orientata a evidenziare i legami tra filiera enogastronomica e cultura, si cercherà di evidenziare questa potenzialità di indirizzo intersettoriale della cultura e la produttività delle intersezioni con altri settori. Queste intersezioni tra elementi dell'immaginario culturale e produzioni industriali, non sono effetti collaterali e casuali di interazione tra attività tra loro distanti, ma una delle direzioni

<sup>2</sup>Questo paragrafo utilizza i dati e le elaborazioni dell'Osservatorio Culturale del Piemonte e sintetizza alcune delle considerazioni già pubblicate all'interno del *Rapporto annuale 2011-2012* (OCP, 2013).

cruciali da sostenere con policy mirate, se si vuole perseguire la strada degli impatti economici della cultura e le potenzialità d'innovazione culturale di processo e di prodotto.

La cultura appare in questo momento una delle risorse più preziose e sottoutilizzate, sia in termini strettamente economici sia in termini immateriali di produzione d'identità collettiva sia in senso morale, come condivisione di un impegno per la costruzione di un futuro sostenibile non solo economicamente, ma anche socialmente e culturalmente. Per queste ragioni è necessario evidenziare anche in studi di caso, il portato reale in termini economici, culturali e sociali dell'adozione di innovazioni culturali nei processi sociali e produttivi, per sperimentare concretamente le modalità attuative di un rapporto tra cultura e sviluppo sostenibile, per fare pulizia di retoriche auto-giustificative che hanno come unico risultato l'ingombrare con detriti inutili la strada verso una maggiore consapevolezza delle componenti culturali dello sviluppo.

## 2.2. I consumi culturali in Piemonte

Complessivamente si può dire che la domanda di Beni Culturali in Piemonte nell'ultimo ventennio è aumentata in modo considerevole, esito tangibile di una stagione di investimenti e di politiche pubbliche nel settore che hanno rafforzato sia gli asset fisici (principalmente dotazione infrastrutturale e miglioramento dell'accessibilità) sia quelli intangibili (immagine, percezione, posizionamento nella geografia delle destinazioni del turismo culturale).

Se si limita l'osservazione agli ultimi quattro anni (cfr. tab. 1) è facile osservare come il numero di visite si sia attestato tra i quattro e i cinque milioni, a fronte di un'offerta di musei che continua a crescere. Il picco di visite in area metropolitana nel 2011, registra la grande affluenza alle manifestazioni in occasione dei centocinquanta anni dell'Unità d'Italia.

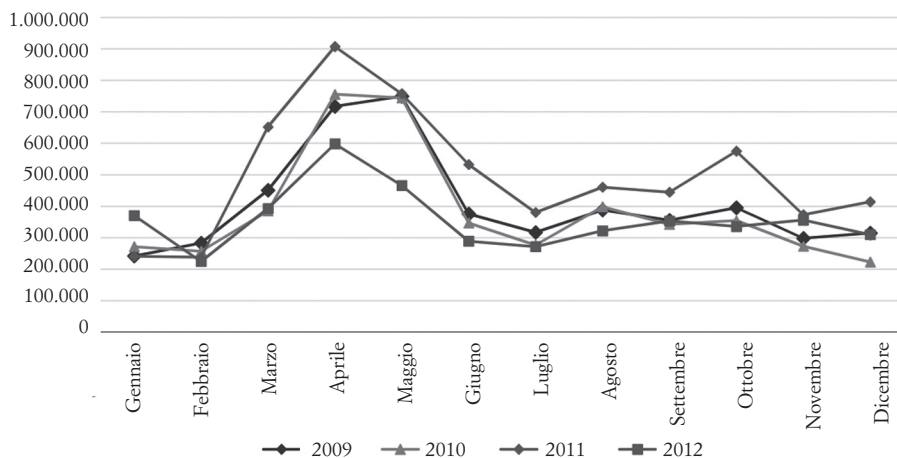
Da notarsi come in Piemonte la stagionalità del turismo sia molto marcata con un forte riflesso sugli andamenti delle visite nei musei e nei beni culturali, evidenziato dai picchi nella primavera e nella stagione autunnale (cfr. tab. 2).

Tab. 1. *Visite a musei e beni culturali in Piemonte. Anni 2009-12*

	2009		2010		2011		2012	
	N° Musei	Visite	N° Musei	Visite	N° Musei	Visite	N° Musei	Visite
Sistema Museale Metropolitano di Torino	55	3.407.631	54	3.428.802	55	4.996.086	56	3.766.691
Altre città del Piemonte	142	1.281.613	148	1.036.971	151	988.233	156	683.323
<b>Totale</b>	<b>197</b>	<b>4.689.244</b>	<b>202</b>	<b>4.465.773</b>	<b>206</b>	<b>5.984.319</b>	<b>212</b>	<b>4.450.014</b>

Fonte: elaborazioni OCP su dati Associazione Torino Città Capitale Europea

Fig. 1. *Andamento mensile delle visite nei musei in Piemonte. Anni 2009-12*



Fonte: elaborazioni OCP su dati Associazione Torino Città Capitale Europea

Nota: nel 2011 sono compresi i visitatori della sede delle OGR

### 2.3. Le risorse economiche per la cultura in Piemonte

Il comparto culturale ha potuto contare nel 2011 su 317 milioni di euro che rappresentano la somma della spesa pubblica dei vari livelli di governo – Stato, Regione, Province, Comuni – degli interventi delle Fondazioni bancarie presenti sul territorio, delle Consulte e delle erogazioni liberali. Solo quattro anni prima la stessa somma faceva registrare 408 milioni, 91 milioni in più. Una diminuzione del 22% in valori correnti, ma quasi del 30% in termini reali per un totale superiore ai 100 milioni se si attualizzano i valori monetari.

All'interno di questa macrodinamica vi sono turbolenze e andamenti che ne complicano l'interpretazione. Per quanto riguarda le risorse provenienti dall'amministrazione statale il Fondo Unico dello Spettacolo «tiene» sulla soglia dei 22,5 milioni (ma erano 27 nel 2005) mentre tendono a zero i proventi statali del Lotto. La provincia che beneficia in maniera di gran lunga maggiore del trasferimento dei fondi statali è Torino, seguita da Novara, Alessandria e Cuneo (dati 2011).

Forte contrazione anche per i fondi di provenienza regionale, le cui erogazioni nel 2011 fanno registrare 45 milioni di euro, poco meno del 45% rispetto all'anno precedente. Stabile risulta, invece, la spesa delle amministrazioni provinciali, anzi in lieve crescita attorno ai 13 milioni di euro.

La spesa dei Comuni mostra al suo interno dinamiche differenziate: la maggior parte delle città al di sopra dei 15mila abitanti decresce nel triennio, con l'eccezione di Biella, di Verbania e di Cuneo, ma il segno positivo è in gran parte dovuto alla città di Torino che pesa per più della metà dell'importo di

tutti i comuni e sfiora nel 2011 i 100 milioni di spesa. Nonostante la crescita che segna nel 2011 per la Città di Torino un picco (anche se di circa 24 milioni inferiore alla cifra erogata nel 2007), questa dinamica non ha possibilità di conferma sul lungo periodo, e già nel bilancio del 2012 trova un primo sensibile ridimensionamento.

Tab. 2. *Risorse dello Stato in Piemonte suddivise per provincia (anno 2011)*

Provincia	2011			Totale
	FUS	Lotto	Enti periferici	
Alessandria	123.266,00	150.000,00	112.000,00	<b>385.266,00</b>
Asti	115.187,00	-	31.000,00	<b>146.187,00</b>
Biella	79.068,00	-	7.500,00	<b>86.568,00</b>
Cuneo	201.359,00	-	167.500,00	<b>368.859,00</b>
Novara	318.991,00	-	212.000,00	<b>530.991,00</b>
Torino	21.303.771,00	90.000,00	1.480.500,00	<b>22.874.271,00</b>
Vercelli	167.497,00	-	48.500,00	<b>215.997,00</b>
VCO	279.408,00	-	-	<b>279.408,00</b>
<b>Piemonte</b>	<b>22.588.547,00</b>	<b>240.000,00</b>	<b>2.221.000,00</b>	<b>25.049.547,00</b>

Fonte: elaborazione OCP su dati Mibac

Nota: il totale degli enti periferici del 2011 non corrisponde alla somma delle province perché 162.000 euro sono destinati ad attività non localizzabili

D'altro canto, l'aumento del peso delle risorse per la cultura sul livello comunale non può non essere considerato: quando le risorse per la cultura toccarono nel 2007 il tetto di 408 milioni, i Comuni con il loro contributo di quasi 190 milioni rappresentavano il 46% del totale. Oggi, con quasi 30 milioni in meno, la loro quota d'incidenza supera di poco il 50%.

In un confronto tra città metropolitane, la spesa per la cultura di Torino si colloca nelle posizioni di vertice; al terzo posto in termini assoluti, dopo Roma e Milano, al secondo se si considera l'incidenza delle spese in cultura sul totale delle spese (5,2%) e la spesa per abitante (114,70 euro) alle spalle di Firenze che spende in cultura il 7,9% del suo budget, corrispondente a una spesa pro capite di 142,40 euro.

Se il confronto si sposta invece al livello regionale, utilizzando la base dati dei Conti pubblici territoriali per ciò che concerne le spese per la cultura e i servizi ricreativi, il Piemonte si ritrova nella seconda metà della classifica, al 14° posto per incidenza delle spese per la cultura sul totale e con risorse complessive più che dimezzate nel 2011 rispetto al 2004-05.

La tabella seguente offre un dettagliato quadro complessivo dei soggetti pubblici e privati che tra il 2008 e il 2011 hanno sostenuto la cultura. Sono evidenti i tagli consistenti dei finanziamenti regionali nell'ultimo triennio.

Tab. 3. *Quadro riassuntivo dei soggetti pubblici e privati che sostengono la cultura in Piemonte*

Ente	V.A. (€)				Var. %		
	2008	2009	2010	2011	2009-2008	2010-2009	2011-2010
Stato**	34.009.077	34.078.724	25.046.160	24.887.547	0,2	-26,5	-0,6
Regione Piemonte***	79.595.430	88.439.362	81.324.441	45.000.000*	11,1	-8,0	-44,7
Province	11.466.003	11.991.646	12.083.502	13.960.773	4,6	0,8	15,5
Comuni	158.430.408	139.879.719	147.517.434	160.343.747	-11,7	5,5	8,7
Fondazioni Bancarie	88.342.719	79.020.277	84.109.392	69.922.931	-10,6	6,4	-16,9
Consulte****	1.101.700	1.117.700	1.168.300	1.168.300*	1,5	4,5	0,0
Erogazioni liberali	1.268.726	1.651.668	2.073.678	2.036.234	30,2	25,6	-1,8
<b>Totale</b>	<b>374.214.063</b>	<b>356.179.096</b>	<b>353.322.907</b>	<b>317.319.532</b>	<b>-4,8</b>	<b>-0,8</b>	<b>-10,2</b>

Fonte: elaborazione OCP su dati MiBAC, Direzione Regionale per i Beni Culturali Paesaggistici del Piemonte e Direzione Regionale 18 - Cultura, Turismo e Sport, Regione Piemonte, Amministrazioni Provinciali, Amministrazioni Comunali, Osservatorio Fondazioni, Consulta per la Valorizzazione dei Beni Artistici e Culturali di Torino, Consulta dell'Alessandrino, Consulta di Fossano, Consulta di Savigliano

Note:

\* Dati stimati

\*\*Le erogazioni dello Stato comprendono le risorse stanziati dal Fondo unico per lo spettacolo (FUS), i fondi derivanti dal gioco del Lotto e i fondi statali stanziati tramite la programmazione ordinaria. Per il 2009 non è disponibile il dato relativo agli Archivi.

\*\*\*Il dato della Regione Piemonte per il 2011 si riferisce alle risorse erogate nel 2011 tramite la FinPiemonte per il triennio 2009-2011.

\*\*\*\* Il dato 2011 delle Consulte è suscettibile di rettifiche

## 2.4. Il territorio cuneese e i beni culturali

La tabella della pagina seguente (tab. 4) mette in evidenza il numero di visite ai musei e ai beni culturali della Provincia di Cuneo, dalla quale emerge una profonda interazione tra fruizione del patrimonio culturale e interesse per i territori dove più di pregio e attrattiva è la presenza della filiera enogastronomica. A evidente riprova, Il Museo del Vino di Barolo, il Museo delle Langhe e il Castello della Manta sono gli unici attrattori che nel 2012 hanno registrato più di 20.000 ingressi.

Spostando l'osservazione dagli attrattori ai finanziatori e confrontando la Provincia di Cuneo con le altre situazioni piemontesi è possibile elencare alcune caratteristiche peculiari per ciò che concerne la spesa e le politiche culturali locali.

La tabella successiva (tab. 5) riassume le spese sostenute dai comuni per musei biblioteche e pinacoteche e per le attività culturali negli ultimi tre anni.

- i comuni del Cuneese sono quelli che investono le cifre maggiori (dopo i comuni del capoluogo);
- la forma policentrica della Provincia di Cuneo fa sì che la somma degli investimenti degli altri comuni superi di gran lunga quelli del capoluogo

Tab. 4. *Gli ingressi ai principali attrattori (musei e beni culturali) del territorio cuneese*

Comune	Museo	Ingressi				Variazione %		
		2009	2010	2011	2012	2010-2009	2011-2010	2012-2011
Alba	Civico Museo Archeologico e di Scienze Naturali Federico Eusebio	8.071	3.914	np	np	-51,5		-
Barolo	Museo dei Cavatappi	10.099	11.203	11.939	np	10,9	6,6	-
Barolo	Wi Mu Museo del Vino	chiuso	367	49.413	42.904		13364	-13,2
Borgo San Dalmazzo	Museo dell'Abbazia di Borgo San Dalmazzo	2.361	1.912	1319	758	-19	-31	-42,5
Bra	Museo Civico «Craveri» di Storia Naturale	6.734	4.517	np	np	-32,9		-
Bra	Museo del Giocattolo	2.384	2.770	2.515	np	16,2	-9,2	-
Bra	Palazzo Traversa Museo di Archeologia Storia Arte	5.985	2.461	4.314	2.761	-58,9	75,3	-36
Busca	Castello del Roccolo	8.013	5.494	4.241	3.373	-31,4	-22,8	-20,5
Busca	Eremo di Belmonte	382	515	np	np	34,8		-
Caraglio	Convento dei Cappuccini	3.365	3.631	1.580	np	7,9	-56,5	-
Caraglio	Il Filatoio	31.772	14.346	23.253	19.745	-54,8	62,1	-15,1
Chiusa di Pesio	Complesso Museale e Centro Studi G. Avena	1.181	1.278	np	np	8,2		-
Cuneo	Museo Civico di Cuneo	5.123	5.444	12.534	12.704	6,3	130,2	1,4
Demonte	Palazzo Borelli	1.121	4.049	741	np	261,2	-81,7	-
Dronero	Museo Malle	1.246	1.326	612	942	6,4	-53,8	53,9
Fossano	Museo Diocesano	1.591	1.768	1.805	1.759	11,1	2,1	-2,5
Frabosa Soprana	Grotte di Bossea	13.374	10.319	12.752	np	-22,8	23,6	-
Garessio	Castello Reale di Casotto	chiuso	chiuso	chiuso				-
Govone	Castello Reale di Carlo Felice di Savoia	6.534	6.408	4.013	5.572	-1,9	-37,4	38,8
Grinzane	Museo delle Langhe	31.132	30.415	34.135	28.037	-2,3	12,2	-17,9
Guarene d'Alba	Palazzo Re Rebaudengo	2.983	np	np	np			-
Magliano Alfieri	Museo Civico Antonio Adriano Arti e Tradizioni Popolari La Cultura del Gesso	1.171	1.243	1.007	991	6,1	-19	-1,6
Manta	Castello della Manta	21.488	23.367	24.063	26.664	8,7	3	10,8
Monbasiglio	Museo Generale Bonaparte	212	270	160	np	27,4	-40,7	-
Mondovì	Museo Civico della Stampa	3.582	2.701	937	482	-24,6	-65,3	-48,6
Mondovì	Torre Civica del Belvedere	4.376	3.950	2.719	1.768	-9,7	-31,2	-35
Piasco	Museo dell'Arpa Victor Salvi	4.509	3.433	3.978	3.746	-23,9	15,9	-5,8
Revello	Abbazia di Staffarda	15.776	13.119	16.793	19.876	-16,8	28	18,4
Revello	Museo Naturalistico del Fiume Po	2.834	3.014	2.844	2.460	6,4	-5,6	-13,5
Rocca de Baldi	Castello di Rocca de' Baldi	830	351	347	565	-57,7	-1,1	62,8
Saluzzo	Museo Civico Casa Cavassa	15.197	16.670	18.013	19.731	9,7	8,1	9,5
Saluzzo	Torre Civica	3.999	3.947	3.596	3.440	-1,3	-8,9	-4,3
Saluzzo	Villa Belvedere	1.006	327	np	np	-67,5		-
Sanfront	Borgata Museo Balma Boves	4.262	3.373	2.038	np	-20,9	-39,6	-
Savigliano	Museo Civico A. Olmo e Gipsoteca D.Calandra	10.035	7.120	5.958	7.478	-29	-16,3	25,5
Savigliano	Museo Ferroviario Piemontese	3.378	2.715	4.396	379	-19,6	61,9	-91,4
Savigliano	Palazzo Muratori Cravetta	631	np	103	np			-
Savigliano	Palazzo Taffini D'acceglio	801	666	1.205	np	-16,9	80,9	-
Serralunga d'Alba	Castello di Serralunga D'alba	18.247	14.833	545	9.415	-18,7	-96,3	1627,5
Vinadio	Fortè Albertino	15.085	10.402	3.961	np	-31	-61,9	-
	<b>Totale di Provincia Cuneo</b>	<b>270.870</b>	<b>223.638</b>	<b>257.829</b>	<b>215.550</b>	<b>-17,4</b>	<b>15,3</b>	<b>-16,4</b>

Fonte: elaborazioni OCP su dati Associazione Torino Città Capitale Europea

Note: np = non pervenuto



Tab. 5. Spese in € dei comuni per musei, biblioteche, pinacoteche e attività culturali. (anni 2009-11)

Prov.	Comune	Musei, biblioteche e pinacoteche			Attività culturali						Totale		Variazione %	
		2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2010-2009	2011-2010		
AL	Alessandria	1.180.743	1.287.459	n.d.	1.995.340	2.393.337	n.d.**	3.176.083	3.680.796	n.d.	15,9	-		
	Altri Comuni	3.514.236	2.683.736	2.897.143	3.498.930	2.986.137	2.671.475	7.013.166	5.669.873	5.568.618	-19,2	-1,8		
	Totale	4.694.979	3.971.195	2.897.143	5.494.270	5.379.474	2.671.475	10.189.249	9.350.669	5.568.618	-8,2	-40,4		
AT	Asti	700.636	624.867	869.764	2.931.056	2.502.090	2.549.226	3.631.692	3.126.957	3.418.990	-13,9	9,3		
	Totale	700.636	624.867	869.764	2.931.056	2.502.090	2.549.226	3.631.692	3.126.957	3.418.990	-13,9	9,3		
BI	Biella	1.124.111	1.368.353	1.466.144	718.094	641.691	708.286	1.842.205	2.010.044	2.174.430	9,1	8,2		
	Altri Comuni	190.223	155.401	130.817	137.610	324.874	507.046	327.833	480.275	637.863	46,5	32,8		
	Totale	1.314.334	1.523.754	1.596.961	855.704	966.565	1.215.332	2.170.038	2.490.319	2.812.293	14,8	12,9		
CN	Cuneo	2.469.616	2.891.737	4.247.460	1.272.382	1.080.856	1.278.590	3.741.998	3.972.593	5.526.050	6,2	39,1		
	Altri Comuni	3.750.241	3.261.333	4.027.832	5.280.905	4.997.716	5.906.982	9.031.146	8.259.049	9.934.814	-8,5	20,3		
	Totale	6.219.856	6.153.070	8.275.292	6.553.288	6.078.572	7.185.572	12.773.144	12.231.642	15.460.864	-4,2	26,4		
NO	Novara	3.091.923	3.709.733	1.912.484	3.225.525	2.277.764	2.853.737	6.317.448	5.987.497	4.766.221	-5,2	-20,4		
	Altri Comuni	743.006	757.729	635.662	1.110.467	782.465	780.024	1.853.473	1.540.194	1.415.686	-16,9	-8,1		
	Totale	3.834.929	4.467.462	2.548.146	4.335.992	3.060.229	3.633.761	8.170.921	7.527.691	6.181.907	-7,9	-17,9		
TO	Torino	32.095.473	45.715.257	41.460.253	39.155.308	38.616.487	58.251.364	71.250.782	84.331.744	99.711.617	18,4	18,2		
	Altri Comuni	12.009.308	10.808.058	10.455.750	13.620.018	11.587.034	10.541.289	25.629.326	22.395.092	20.997.039	-12,6	-6,2		
	Totale	44.104.782	56.523.315	51.916.003	52.775.327	50.203.521	68.792.653	96.880.108	106.726.836	120.708.656	10,2	13,1		
VC	Vercelli	1.744.373	1.654.940	1.430.506	2.880.503	2.942.033	2.789.858	4.624.876	4.596.973	4.220.364	-0,6	-8,2		
	Totale	1.744.373	1.654.940	1.430.506	2.880.503	2.942.033	2.789.858	4.624.876	4.596.973	4.220.364	-0,6	-8,2		
V.C.O.	Verbania	476.756	472.233	448.448	568.899	553.740	781.290	1.045.655	1.025.973	1.264.738	-1,9	23,3		
	Altri Comuni	569.277	632.138	448.509	368.380	282.936	258.808	937.657	915.074	707.317	-2,4	-22,7		
	Totale	1.046.033	1.104.371	931.957	937.279	836.676	1.040.098	1.983.312	1.941.047	1.972.055	-2,1	1,6		
<b>Totale Piemonte</b>	<b>63.659.922</b>	<b>76.022.974</b>	<b>70.465.772</b>	<b>76.763.418</b>	<b>71.969.160</b>	<b>89.877.975</b>	<b>140.423.341</b>	<b>147.992.134</b>	<b>160.343.747</b>	<b>5,4</b>	<b>8,3</b>			

Fonte: elaborazione OCP su dati di bilancio consuntivo delle amministrazioni comunali

Nota: i dati sono relativi alla voce di Bilancio «Funzione relativa alla cultura». Sono inclusi i 47 Comuni del Piemonte con una popolazione residente al 2010 superiore a 15.000 abitanti e i Comuni di Arona e Grinzane Cavour. Per le amministrazioni comunali di cui non è disponibile il dato, è stata elaborata una stima sulla base della spesa degli anni precedenti

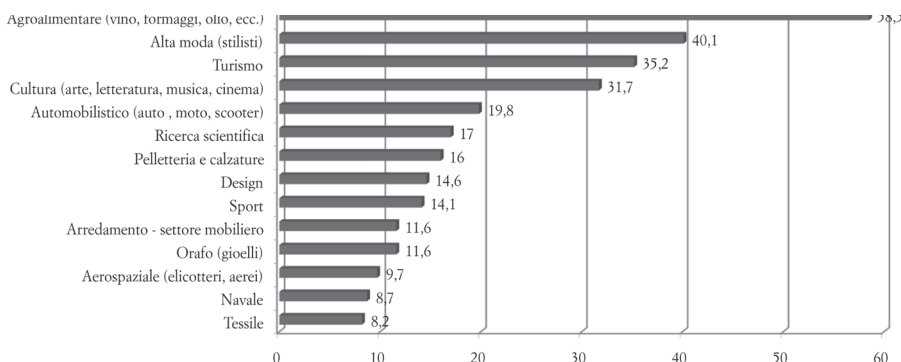
- di provincia. Una situazione analoga (a partire dai dati a disposizione) si può ritrovare solamente nei comuni dell'Alessandrino;
- nel 2011 si è avuto un incremento degli investimenti rispetto all'anno precedente motivato soprattutto da maggiori investimenti nei musei, biblioteche e pinacoteche;
  - gli investimenti per attività culturali della Provincia di Cuneo sono compresi tra i sei e i sette milioni di euro.

Il paragrafo seguente evidenzia il legame tra industrie creative, enogastronomia e agroalimentare, settori di eccellenza e rappresentativi dell'italianità, come mostrano i dati dell'indagine svolta da BTO Educational nel 2013 e presentati in occasione dell'iniziativa *#noipiemonte*, svoltasi al Wi-Mu-Museo del Vino di Barolo (CN) martedì 17 settembre.

Il grafico della figura 2 individua il settore enogastronomico come un settore chiave. Esso è di gran lunga il più riconosciuto nell'immaginario collettivo ed è quello su cui è più proficuo puntare per rilanciare l'immagine dell'Italianità all'estero. Il settore agroalimentare è citato da quasi il 60% dei rispondenti e precede di circa 20 punti percentuali moda, turismo e cultura.

Anche dal punto di vista economico il settore agroalimentare riveste per il Piemonte un'importanza considerevole: i dati regionali indicano che complessivamente l'enogastronomia piemontese si configura come una grande macchina in grado di esportare beni per 2397 milioni di euro a fronte di un'importazione di 2227 milioni di euro. Il saldo è positivo in costante crescita, con una progressione vicina al 7% (Regione Piemonte, *L'enogastronomia: volano del turismo piemontese*). Il settore enogastronomico è inoltre fondamentale per lo sviluppo turistico ed è in grado di attrarre moltissimi visitatori con elevata capacità di spesa dall'estero.

Fig. 2. I simboli dell'italianità su cui puntare per rilanciare l'immagine dell'Italia all'estero



Fonte: elaborazione su dati BTO Educational, 2013 - Monitor 3SC

Nota: i valori riportano le risposte alla domanda: «Su quali settori punterebbe per rilanciare l'immagine dell'Italia all'estero?» Agli intervistati è stato chiesto di dare fino a un massimo di tre risposte. Base popolazione italiana 17-74

I dati citati in questo paragrafo introduttivo bene identificano l'importanza del settore enogastronomico nell'immaginario condiviso, identificandolo come un settore in crescita. Al tempo stesso disegnano la crisi, i limiti e le potenzialità di un sistema culturale piemontese che deve trovare le forze, le risorse e le innovazioni che gli consentano di sopravvivere e di rafforzarsi. È possibile che sia proprio il settore enogastronomico, insieme al turismo e alle esternalità positive che si porta dietro, a contribuire al mantenimento dell'eccellenza del sistema culturale piemontese? Se sì, fino a che punto?

### 3. Settore enogastronomico e industria culturale e creativa in Provincia di Cuneo

#### 3.1. Introduzione

La relazione tra il settore agroalimentare e l'industria culturale e creativa rappresenta un dato ormai assodato da diversi decenni, e viene sempre più spesso considerata come un esempio di sinergia virtuosa in grado di garantire competitività, non solo all'industria enogastronomica, ma al territorio nel suo complesso. Il lavoro presentato nelle pagine che seguono si propone di esplorare tale nesso, a partire da uno studio di caso sulla Provincia di Cuneo, con attenzione specifica al distretto Langhe e Roero, come uno dei possibili modi in cui si declina la relazione tra *knowledge economy* e i cosiddetti settori tradizionali del tessuto produttivo.

L'analisi condotta non si pone come obiettivo una valutazione di quanto la sinergia tra i due settori (*knowledge economy* e enogastronomia) sia sviluppata in termini quantitativi, o del ruolo che questa ricopre nell'economia cuneese per rapporto a quella di altre realtà locali. Piuttosto, il caso osservato offre la possibilità di analizzare «come» questa relazione si sviluppa, osservando cioè le forme in cui essa viene prevalentemente declinata, e analizzandone potenzialità e criticità così come vengono restituite dagli attori che operano nel territorio. Il presupposto è che si tratti di una relazione complessa, la cui multidimensionalità viene spesso sottovalutata e omessa nel discorso pubblico, che pare piuttosto appiattito sulle eccellenze e sulle buone pratiche.

La scelta della Provincia di Cuneo si presenta in qualche modo come obbligata, dal momento che si tratta di una delle province in cui il settore agroalimentare è più sviluppato in Italia, oltre a essere la provincia leader in Piemonte. In particolare, il settore enologico del distretto Langhe/Roero presenta una progettualità con valori di innovazione interessanti. Una estesa mole di ricerche ne hanno nel tempo riconosciuto la rilevanza non solo in termini quantitativi, ma nella stessa definizione dell'identità del territorio. Inoltre, come già ricordato in apertura, il caso cuneese appare particolarmente rilevante anche alla luce di quanto emerso nella ricognizione sulla *knowledge economy* in Piemonte contenuta nel cap. 2, che lo colloca in ritardo sugli indicatori tradizionali<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Coerentemente con gli obiettivi di valutazione delle sinergie tra i settori della *knowledge economy* e l'enogastronomia, si è deciso di utilizzare tecniche di indagine di tipo qualitativo.

### 3.2. La relazione tra enogastronomia e cultura

L'esistenza di considerevoli sinergie tra il settore enogastronomico e l'industria culturale e creativa rappresenta un dato ormai assodato (Santagata, 2009). Tale relazione appare particolarmente significativa per entrambi i settori, dal momento che la sfera immateriale, culturale e simbolica rappresenta un evidente vantaggio competitivo per il settore agroalimentare, e che al tempo stesso il successo economico dell'area genera risorse di cui la cultura (che soffre del noto progressivo calo del finanziamento pubblico) potrebbe beneficiare. È dunque possibile ipotizzare l'esistenza di una relazione bidirezionale, da cui entrambi gli ambiti possono trarre vantaggio sebbene, come vedremo nel corso del lavoro, in modo diverso a seconda degli equilibri e delle caratteristiche che questa assume. Di seguito cercheremo, dunque, di tenere presente entrambe le prospettive (cosa la cultura/creatività può dare all'enogastronomia e viceversa).

Nell'ambito di una più ampia ricognizione sull'economia della conoscenza è opportuno qui introdurre una distinzione che sgombra il campo da potenziali equivoci. Se considerati separatamente, infatti, i due settori sono riconducibili ad ambiti diversi della classificazione OCSE delle attività produttive: l'enogastronomia e l'agroalimentare appartengono infatti alla sfera delle attività produttive cosiddette tradizionali, mentre la cultura e la creatività sono riconducibili in pieno alle attività *knowledge intensive*, e in particolare all'ambito dei servizi a elevato contenuto di conoscenza.

Tuttavia, la commistione tra i due ambiti è tale che alcune interpretazioni, e in particolare quella adottata da Santagata e colleghi nel loro autorevole «libro bianco», considerino i due settori come riconducibili a un unico «sistema», quello del gusto, che rientra tra i settori dell'industria culturale e creativa (cfr. tab. 6), e in particolare fa capo all'ambito della cultura materiale.

L'enogastronomia viene, dunque, descritta come un settore che «costituisce un campo culturale di recente riconoscimento, nel quale convergono identità, tradizione, territorio, storia e paesaggio, ma anche creatività, ricerca e innovazione tecnologica. Un settore in crescita e caratterizzato, più di altri, da una forte integrazione con le comunità e le culture locali» (*ivi*, p. 251). La sua natura culturale risiede innanzitutto nell'essere costituito da «manipolazioni *culture-laden*» della natura, che si contraddistinguono per una «elevata densità simbolica e semantica, che parte dalla base materiale e arriva alle loro funzioni

Nello specifico gli strumenti utilizzati sono: (1) L'analisi documentale su siti Internet, riviste, e materiale fornito dagli attori locali, volta a mappare le iniziative rilevanti e a coglierne i principali tratti sulla base di una griglia di rilevazione testata; (2) Le interviste in profondità a testimoni privilegiati e ad attori chiave per approfondire le dimensioni rilevanti dei fenomeni osservati e per individuare realtà di particolare interesse sul territorio. In questo caso la scelta operata è stata quella di dar voce alle diverse «anime» che danno forma sul territorio alla relazione tra enogastronomia e industria culturale e creativa, in modo da poter triangolare i punti di vista alla ricerca di una visione di insieme. Nello specifico gli intervistati sono riconducibili a quattro categorie: Imprese che operano nel settore enogastronomico; Imprese che operano nel settore dell'industria creativa; - Attori e associazioni che operano sulla scena culturale cuneese; - Funzionari pubblici che operano nell'ambito delle attività culturali. Le interviste si sono svolte tra febbraio e maggio 2012.

Tab. 6. *I settori dell'industria culturale e creativa*

Cultura materiale	Moda, Design industriale e artigianato, Industria del gusto
Produzione di contenuti, informazione e comunicazione	Software, editoria, TV e Radio, Pubblicità, Cinema
Patrimonio storico e artistico	Patrimonio culturale, Musica e spettacolo, Architettura, Arte contemporanea

Fonte: Santagata, 2009

sociali, manifeste e latenti». Il «sistema del gusto» va dunque in sostanza ad individuare una campo teorico di intersezione tra agroalimentare ed enogastronomia e industria culturale e creativa, a cui è riconducibile una parte di ciascun settore, ma che include anche, in una prospettiva più ampia, la sfera dell'innovazione tecnologica e organizzativa, che non sarà oggetto di questo lavoro.

Dal punto di vista delle imprese del settore del gusto una sinergia con il mondo della cultura e della creatività si è resa necessaria negli ultimi decenni per rendersi competitivi su mercati divenuti globali caratterizzati da una forte concorrenza proveniente da Paesi che si contraddistinguono per un costo molto basso dei fattori produttivi. Una breve istantanea del tessuto produttivo cuneese rende poi chiaramente l'idea di quanto la trasformazione degli assetti in questo settore possa avere impattato sul territorio della provincia. Qui infatti il settore agricolo e quello alimentare rappresentano oltre i 30% delle esportazioni, contro una media regionale inferiore al 10% e un dato nazionale che di poco supera il 7%<sup>4</sup>. Nel settore agricolo, poi risultano impiegati oltre il 10% degli occupati (contro un dato nazionale di circa il 4%), e le unità locali delle imprese nel settore alimentari e bevande sono, in percentuale, circa il doppio della media nazionale.

L'economia del Cuneese si basa dunque su un tessuto imprenditoriale diffuso costituito prevalentemente da imprese che non a caso sono state definite «di cristallo», sane, con grandi potenzialità e quindi estremamente preziose ma al contempo fragili (CCIAA, 2006) che necessitano di coordinamento e supporto logistico per sopravvivere. Per garantire competitività al distretto produttivo agroalimentare del Cuneese, i servizi, e tra questi come vedremo quelli legati alla *knowledge economy*, servono allo sviluppo dell'economia almeno quanto serva una rete infrastrutturale adeguata. Le sfide che attendono l'imprenditoria del Cuneese nei prossimi anni, infatti, riguardano come detto prevalentemente la globalizzazione e la sopravvivenza in un ambiente che è diventato estremamente competitivo: in questo senso la strada dell'innovazione appare, nell'impossibilità di competere sul prezzo dei fattori produttivi, un percorso

<sup>4</sup> Fonte ISTAT, anno 2009.

obbligato per creare un valore per i propri prodotti riconosciuto dal mercato. Le imprese, e forse ancor di più quelle enogastronomiche e agroalimentari, hanno la necessità di fondersi con il territorio, promuovendone, insieme alle amministrazioni i valori e le radici (ambiente culturale, sociale e relazionale) e di agire sia verso l'interno attraverso obiettivi di produttività e redditività e sia verso l'esterno attraverso il confronto (*benchmarking*, collaborazioni e competizioni).

Mutando la prospettiva, e passando cioè dal punto di vista delle imprese del settore enogastronomico a quello del settore cultura e creatività lo scenario non sembra cambiare di molto. Anche in questo caso, infatti, siamo in presenza di un settore che, sebbene difficilmente delimitabile in modo esatto, assume una crescente rilevanza sullo scenario economico e si trova a dover affrontare la sfida delle competitività in una situazione difficile.

Le industrie tese alla creazione e alla produzione di output commerciali (beni, servizi e attività) la cui essenza è legata – per ciò che concerne il loro valore – agli input culturali e creativi (riprendendo la definizione proposta dall'Osservatorio Europeo sui Cluster in uno studio del marzo 2010), in Piemonte rappresentano circa il 9% degli addetti e delle imprese dell'economia piemontese, una cifra paragonabile al sistema auto e all'edilizia che hanno un peso rispettivamente del 9,48% e del 12,37% per numero di addetti (Santagata, 2009). Una fetta importante dell'economia piemontese risulta, quindi, legata al settore culturale e creativo. Inoltre, grazie alla crescita del turismo sul territorio regionale, il settore è in grado di creare un indotto che supera di molto l'investimento pubblico (OCP, 2010).

Un settore in salute, dunque, per cui però paradossalmente la crescita di visibilità e la buona performance in termini di pubblico si associa a un progressivo disinvestimento e a un complessivo, sensibile calo di risorse (*ibid.*). La situazione attuale pone dunque il sistema della cultura e della creatività di fronte alla necessità di ripensare il proprio assetto e la propria modalità di reperimento delle risorse, per evitare il rischio di rimuovere «i processi in corso e gli avvenimenti, affidandosi ai modi di fare e alle pratiche di sempre, sperando che finisca la nottata, che si esca dal tunnel, senza cogliere l'opportunità di ripensare a modalità d'azione progettate per il futuro» (OCP, 2011, p. 3).

In uno scenario di risorse in contrazione l'attivazione e il potenziamento delle sinergie con alcuni settori del mercato, per esempio quello del gusto, appare dunque se non una scelta obbligata, almeno una delle possibili vie per garantire al sistema le risorse necessarie alla sua sopravvivenza. Le possibili connessioni sono nei fatti piuttosto numerose, dal momento che è proprio caratteristica delle industrie culturali e creative quella di stabilire «una densa rete di connessioni tra i diversi settori, principalmente dovuta alla trasversalità e complementarità dei beni e servizi creativi offerti, come nel caso dei media digitali o del design per la produzione di beni culturali» (Bertacchini e Santagata, 2012).

Provando ad ipotizzare alcune delle relazioni, e ponendo al centro del modello il settore del gusto e dell'enogastronomia, è possibile delineare numerose connessioni con alcune industrie culturali e creative che, in alcuni casi,

diventano sempre più forti. Non solo, quindi, editoria, design e musei, ma anche pubblicità e comunicazione, architettura e, seppur collegati in maniera meno diretta, anche animazione digitale, audio e video.

Lo scenario che questa breve ricognizione ci consegna è dunque quello di due settori, quello dell'enogastronomia e quello della cultura/creatività, che si trovano di fronte a un contesto che pone loro sfide importanti, e richiede, un continuo ricorso all'innovazione e al ripensamento sistemico.

### 3.3. Gli ambiti della contaminazione

È negli anni '80 che si comincia a capire il valore potenziale del *Made in Italy* promuovendolo prima attraverso la moda e il design, e successivamente anche in altri ambiti, tra i quali quello enogastronomico. Si inizia così ad investire non più solamente sul contenuto ma anche sul «contenitore» del prodotto, contenitore che per i vini e per i prodotti gastronomici non è solamente il packaging (e quindi la bottiglia, l'etichetta, la scatola o altro), ma è anche lo spazio di produzione, la cantina e, per estensione, il territorio agricolo. La contaminazione, dunque, tra questi elementi è rilevante, mentre sono sfumati i margini delle intersezioni: la cantina, il territorio e la comunicazione diventano le immagini prevalenti del prodotto, per quanto l'interazione tra questi non sia standard, ma venga filtrata e personalizzata sulla base di due componenti principali che possono essere riassunte nelle caratteristiche del prodotto e nel suo target di riferimento<sup>5</sup> e nella sensibilità dell'azienda produttrice.

A partire da queste considerazioni è possibile strutturare la relazione tra cultura e enogastronomia su tre grandi filoni che saranno di seguito brevemente descritti: il rapporto tra il vino e le altre manifestazioni culturali; il rapporto tra il vino e le installazioni artistiche e dell'architettura; il rapporto tra il vino e la *knowledge economy* per un migliore appeal del prodotto.

3.3.1. *Eventi e contaminazioni temporanee.* Produttori e operatori del settore creativo/culturale riconoscono un'elevata interazione tra la produzione enogastronomica e altri settori economici e culturali anche non direttamente legati alle coltivazioni e al territorio. Non sempre, però, come traspare dalle parole dell'intervista a un produttore albese, è attribuito un vero valore aggiunto a questi legami. Spesso l'efficacia di tali eventi è relativa: la interazione ha senso e risulta efficace solamente se si mettono insieme manifestazioni enogastronomiche con altre della stessa tipologia, perché si cattura l'attenzione di un pubblico realmente appassionato ai vini e ai cibi, mentre si rischia una diluizione più che una contaminazione se si integrano insieme eventi che mirano a unire pubblici con interessi differenti.

Dalle interviste effettuate emerge, comunque, che sia la pubblica amministrazione, sia i consorzi e i singoli produttori organizzano eventi in cui il

<sup>5</sup> «Chi si appassiona di Barolo è la stessa persona che si appassiona di arte contemporanea, mentre il design è più immediato e più riconoscibile, quindi più simile all'Arneis», dice uno degli intervistati.

vino viene legato ad altre attività. Si possono collocare le iniziative in un ipotetico gradiente che va da quelle strettamente connesse al vino a quelle più distanti per tematica e linguaggio. Osservando le iniziative citate dai soggetti intervistati emerge come vi siano alcune manifestazioni in cui la produzione e il prodotto sono il nodo della manifestazione e altre in cui essi compaiono solo a corollario.

Alcune iniziative sono direttamente legate alla produzione o alla commercializzazione del vino, è il caso della Cantina Borgogno che, a partire dalla comunicazione del processo di produzione e di vinificazione proveniente dai sei ettari di proprietà, ha attivato un vero e proprio processo in cui, attraverso la visita alle cantine, è possibile entrare in contatto con il territorio e diventare, in qualche modo parte del processo.

Lo stesso rapporto quasi esclusivo di dipendenza tra manifestazione e vino appartiene alle fiere legate ai prodotti enogastronomici e della vigna: manifestazioni come Vinum, incentrato sulla *wine tasting experience*, ospitato dalla città di Alba alla fine del mese di Aprile, o il Salone del Gusto, evento biennale che si tiene a Torino, in contemporanea con Terra Madre, sono delle manifestazioni che senza il vino prodotto non avrebbero ragione d'essere e sono destinate a un pubblico effettivamente attratto dal vino e dal settore enogastronomico in generale.

Proprio il Salone del Gusto, insieme alla manifestazione Jazz and Wine sono due tra gli eventi che bene illustrano il fenomeno della diluizione rispetto alla contaminazione. Jazz and Wine consiste in una serie di eventi e concerti organizzati tra Alba e Barolo in cui si affianca a un concerto di musica jazz una degustazione di vini. Coloro che sono interessati alla musica jazz vedono nel vino un interessante accompagnamento ma perdono la centralità della degustazione, e viceversa. Il pubblico del Salone del Gusto, al contrario, partecipa all'evento per cogliere, comprendere e scoprire vino e sapori; esiste, quindi, una convergenza di obiettivi che pongono al centro la degustazione, pur affiancandola a prodotti di differente tipologia. La Primavera della Cultura, uno degli eventi chiave del programma culturale della città di Alba, individua il vino come uno dei settori della manifestazione, ma l'interesse del pubblico è, spesso, spinto da altre motivazioni e se ne perde, quindi, parzialmente di significato.

Tra questi due estremi esistono eventi che, pur mantenendo la centralità del prodotto, attivano una serie di esternalità positive, alcune più direttamente connesse con il valore del vino, e in particolare del Barolo, come l'Asta del Barolo<sup>6</sup>,

<sup>6</sup>L'asta del Barolo è una delle attività promozionali principali di Gagliardo Vini; è stata inventata nel 1998 e ospitata per 11 volte nell'azienda. È l'unica asta interamente dedicata al Barolo ed è passata da una partecipazione individuale a una collettiva per una migliore valorizzazione. Nel 2011 è stata creata l'associazione Accademia del Barolo, che comprende 11 aziende. L'asta nel 2012 sarà esportata e avverrà a New York da Zachys. Questa attività, sicuramente promozionale e strettamente legata al vino e alla sua produzione, offre la possibilità da un lato di esplorare il territorio e dall'altro di esportare il vino come prodotto di una terra che ha accomunato esperienze per decine di anni.



altre, invece più collegate con il valore goliardico al vino attribuito, come la Festa dell'Allegria<sup>7</sup>.

Tutti questi eventi esulano, più o meno esplicitamente, dal processo di produzione vero e proprio e coinvolgono, professionisti del marketing, della comunicazione, dell'animazione. ecc.

3.3.2. *Arte/vino/territori*. Se fino a qualche anno fa i requisiti principali per la realizzazione di una cantina erano funzionalità e basso costo, negli ultimi anni l'architettura del vino ha dovuto rispondere a nuovi criteri che l'hanno portata a trasformazioni profonde arricchendola di altri valori rispetto a quelli più puramente funzionali.

Se chi si occupava di produrre vini era un produttore e chi si occupava di arte era generalmente un artista, ora una maggiore contaminazione può essere riscontrata, soprattutto tra i grandi produttori, dove iniziano a nascere Fondazioni per la Cultura e dove si osservano azioni di «mecenatismo».

Produttori tra cui Ceretto sono stati tra i primi a sviluppare un percorso sinergico e innovativo tra arte, architettura e vino e, insieme ad altri grandi produttori (Fontanafredda, per esempio, con la sua Fondazione Mirafiore) proseguono convinti su questa strada, con l'idea che possa portare benefici non solo all'azienda, ma a tutto il territorio. Ceretto (Produttori di Ceretto), è forse il marchio che, a ragione, più spesso viene affiancato all'arte contemporanea ed è stato uno dei primi a realizzare innovativi gesti architettonici in grado di attribuire riconoscibilità e visibilità al nome della azienda produttiva. Se si osserva con attenzione il caso dei Produttori di Ceretto, e si cerca di scindere la dimensione dell'arte contemporanea rispetto a quella dell'architettura, emergono tratti distintivi importanti.

Ceretto, pur non possedendo una Fondazione, come invece possiede Fontanafredda, e pur mantenendo sempre la centralità del prodotto e del territorio, ha da sempre cercato di legare il vino con l'arte, specialmente contemporanea, e con la letteratura. Sono state regolarmente organizzate degustazioni letterarie e musicali con protagonisti come Enzo Biagi, Lucio Dalla o Umberto Eco.

Sono stati avviati processi virtuosi di contaminazione artistica che hanno lasciato sul territorio segni visibili e permanenti, di cui la Cappella Sol LeWitt, può essere considerata una dei segni principali<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> La Festa dell'Allegria è un'altra attività direttamente connessa con il prodotto, ma con un forte rapporto con la componente culturale e serve a promuovere il Fallegro (è Favorita Allegra), un vino divertente, e spensierato, che si porta quindi dietro un analogo modo di consumarlo. Per questo alla Festa dell'Allegria e della Spensieratezza saltimbanchi, comici, e produttori del paese di Barolo e dei comuni vicini, portano le eccellenze del territorio in un contesto sereno e emozionale.

<sup>8</sup> Questa cappella è stata progettata da Davit Tremlet nel 1996 che, per ringraziare dell'ospitalità ricevuta, si è proposto di ristrutturare questa chiesetta che era situata in mezzo alla vigna di Ceretto. In questo progetto viene coinvolto Sol LeWitt ed è il primo esempio di un rapporto tra arte permanente e enogastronomia che i Ceretto continuano a sviluppare perché considerano l'arte come veicolo di comunicazione, in grado di suscitare sensazioni dirette e immediate. Un altro progetto che Ceretto sta sviluppando riguarda la creazione della casa degli Artisti, una guest house creata per ospitare artisti (Kirkley Smith), o musicisti (Vecchioni) ricevendone sempre in cambio un contributo per attività in grado di portare valore aggiunto.

Si tratta, sicuramente, di esempi ancora sporadici e singolari, la maggior parte dei produttori punta al processo di produzione e vendita e alla continua ricerca dell'eccellenza (soprattutto nella zona di Barolo e La Morra), ma sono comunque esempi di un rapporto in evoluzione.

Diverso, in valori assoluti, è il rapporto tra nuove forme di architettura e enogastronomia. Se il rapporto tra arte e vino è ancora molto in fase di sperimentazione e sono pochi i produttori illuminati, molto più rilevante è la ricerca di un'architettura funzionale ma anche ricercata, all'interno dei produttori. L'architettura del vino si sta arricchendo di valori che vanno oltre quelli più direttamente funzionali.

La mostra Architettura del Vino, organizzata tra l'aprile e il maggio 2010 ad Alba, ha passato in rassegna una serie di casi studio interessanti e progetti virtuosi di architettura, dove la cantina, intesa come luogo e oggetto fisico, legata comunque alla tradizione, instaura relazioni diverse con il paesaggio. La mostra ha presentato alcuni esempi significativi di come il tema cantina è stato declinato sul territorio in relazione al paesaggio, ai bisogni funzionali e tecnici legati alle logiche produttive e alle esigenze, sempre più frequenti di rappresentanza e visibilità, mettendo in evidenza veri segni architettonici per creare spazi per il vino (*Architettura del vino*, brochure di presentazione)<sup>9</sup>.

Il valore di immediatezza dell'arte e dell'architettura, e la facilità di rappresentazione e comunicazione dell'iconografia delle cantine e delle forme di arte realizzate, sono in grado di suscitare curiosità e di attirare visitatori interessati promuovendo al tempo stesso il territorio come supporto essenziale della produzione e del nome dell'etichetta di produzione.

Il valore della cantina è ancora maggiore perché insiste su un territorio agricolo, in cui mancano altri grandi attrattori ed è quindi necessario che si ponga essa stessa come attrattore principale, organizzando al suo interno manifestazioni, degustazioni e visite guidate.

Al fine di arricchire il rapporto con il territorio e animare la cantina con attività culturali/enogastronomiche, è ancora la cantina dei Produttori di Ceretto che emerge con un progetto architettonico rilevante e significativo: L'Acino, a Monsordo Bernardina (Alba), una nuova opera d'arte ardita e altamente tecnologica, con una scelta progettuale che si rivolge a un'architettura-

<sup>9</sup> I progetti presentati alla mostra sono i seguenti: Cascina Adelaide, Barolo, Archicura, arch. Ugo Dellapiana, Torino (la struttura è costituita da una collinetta artificiale che racchiude le cantine sotterranee, anche questo un progetto che si mimetizza nel contesto dei vigneti. Le varie parti strutturali in vetro e acciaio imitano gli elementi naturali del luogo; la zona interrata è per gran parte circondata da vetro, in modo tale che il visitatore, una volta entrato, può osservare l'esterno e sentirsi ancora circondato dalla natura); La Brunella, Castiglione Falletto, Studio Boroli, Milano; Ceretto, San Cassiano (Alba), Studio De Abate, Torino, ristrutturata con canoni architettonici moderni, ma nel rispetto delle esigenze funzionali e in armonia con il paesaggio circostante; Terre da vino, arch. Gianni Arnaudo, Cuneo (lo stabilimento vero e proprio, con le linee curve della copertura, sembra cercare un dialogo con le colline circostanti, mentre l'edificio per uffici gioca, richiamando le tipiche abitazioni del territorio, sui volumi «pieni», sottolineati da murature intonacate a calce su superfici molto compatte, e gli spazi «vuoti» dei vecchi fienili, reinterpretati con modernissime pareti di cristallo).

paesaggio di notevole impatto realizzata sulla sommità della collina Monsordo in Alba, nel 2009<sup>10</sup>.

Le cantine, almeno quelle più grandi e in grado di produrre vini con un elevato valore aggiunto, hanno quindi intrapreso un processo di rinnovamento delle proprie strutture e, della propria immagine.

In questo processo è interessante osservare che il supporto che il distretto offre ai produttori è fondamentale: spesso il bacino di competenze a cui i produttori fanno riferimento è quello locale: dal territorio provengono la gran parte delle prestazioni richieste, siano esse progettazioni architettoniche, layout web, progetti di comunicazione o altro. Le tabelle 7 e 8 riportano un elenco di produttori – estrapolati in parte dal catalogo della mostra *L'architettura del vino* oppure selezionati in funzione della rilevanza del progetto – e consentono di valutare il rapporto con le maestranze e le professionalità locali. La tabella seguente è riferita al progetto architettonico, mentre quella del paragrafo successivo è riferita alla produzione e alla cura del sito web. Entrambe collocano i progettisti (che siano web designer o studi di architettura) a seconda che appartengano al territorio locale o nazionale. Queste tabelle mostrano come il territorio sia ancora in grado di soddisfare queste necessità e come i produttori tendano comunque a fare riferimento ai progettisti locali, per questioni che sono legate prevalentemente alla conoscenza personale e alla comodità delle relazioni *face to face*.

La tabella 7 mostra come su 14 progetti architettonici intrapresi da altrettanti committenti, il 50% sia stato affidato a studi locali con sede in Langa e Roero e, in particolare nelle due principali cittadine. Se si considerano *territorio locale* anche le due Province di Torino e Cuneo è evidente come 12 progetti su 14 siano affidati a studi locali.

In termini numerici, dunque, per quanto il ricorso ad *archistar* sia sempre più frequente, è possibile sostenere che i progetti attivati tra Langhe e Roero siano ancora affidati principalmente a studi locali.

Queste considerazioni numeriche, per quanto derivanti dall'osservazione di un numero di interventi che non vuole assolutamente essere rappresentativo, dimostrano che esistono relazioni forti e interpersonali tra produttori e progettisti e che il territorio garantisce il supporto di cui le imprese necessitano.

<sup>10</sup> Si tratta di una grande bolla ovale, sospesa tra le vigne, quasi a voler rappresentare una sorta di grosso acino d'uva. Così viene descritto dagli stessi committenti: «Un oggetto leggero, totalmente trasparente che si inserisce nell'ambiente circostante. Per la sua realizzazione gli architetti Luca e Marina Deabate, hanno scelto un materiale innovativo, l'EFTE (Ethylene - Tetra - Fluoro - Ethylene), utilizzato tra l'altro per le piscine olimpiche di Pechino, che viene qui sperimentato per la prima volta, in un modulo piccolo dalla forma complessa (80 mq la piattaforma per un'altezza massima di 6 m). Questo materiale è soffice, pruinoso come l'uva e permettere alla natura di entrare all'interno della sala avvolgendo chi vi sosta e proiettandolo direttamente nella vigna in un volo sulle colline di Langa: «Degustare il vino degustando il panorama». A completare il progetto, l'architetto Giuseppe Blengini si è ispirato ai colori delle vigne e all'affascinante geometria irregolare dei filari per creare uno spazio dedicato all'accoglienza, alla degustazione» ([www.ceretto.it](http://www.ceretto.it)).

Tab. 7. *Committenti e provenienza dei progettisti di alcune ristrutturazioni recenti*

Cantina	Località	Progetto architettonico				
		Locale			Sovralocale	
		Distretto	Cuneo	Torino	Altro Piemonte	Italia o Estero
Pio Cesare	Alba	Franco Barberis di Alba				
Borgogno	Barolo	Boglietti Associati di Alba				
Cordero di Montezemolo	La Morra			Archa di Torino		
Bartolo Mascardello	Barolo	Giovanni Barberis di Alba				
Renato Ratti	La Morra					Marco Sitia di Genova
La Brunella	Castiglione Falletto					Studio Boroli di Milano
Terre da Vino	Barolo		Gianni Arnaudo di Cuneo			
Ceretto	Castiglione Falletto			De Abate di Torino		
Damilano	Barolo	Boglietti Associati di Alba				
Ascheri	Bra	Rinaldo Associati di Bra				
Cascina Fonda	Mango	De Maria di Alba				
Saracco	Castiglione Tinella			Boffa/Del Piano Torino		
Cascina Adelaide	Barolo			Archicura di Torino		
Sandrone	Barolo	Rinaldo Associati				

Fonte: elaborazione degli autori

3.3.3. *Grafica, appeal e design enogastronomico.* Grafica, packaging, web design e design in genere sono forse le relazioni più immediate e più facilmente identificabili tra il settore enogastronomico, e del vino in particolare, e la *knowledge economy*. Un prodotto, il cui fine è quello di essere venduto, necessita sempre di più di essere attraente, particolare e accattivante, e per fare questo il ricorso a professionisti del settore è ormai prassi inevitabile, come dimostrano i casi di alcuni tra i più rilevanti produttori locali.

Sia Ceretto che Gagliardo, intervistati, per rispondere alla domanda sul legame tra cultura, *knowledge economy* e enogastronomia sono partiti dal design, diretto e in grado di fare entrare in relazione immediata il produttore e il cliente. Già nel 1982, trent'anni fa, Ceretto ha intrapreso un'operazione per l'epoca rivoluzionaria, ristudiando le etichette di vini classici reinterpretandole in chiave moderna. Silvio Coppola, designer, crea una serie di etichette che resteranno a lungo all'avanguardia, per i vini Zonchera, Rossana, Piana, ma, soprattutto, Blangè, dove nome e territorio di produzione si fondono insieme in un prodotto grafico di eccellenza. Non sempre questo rinnovamento è possibile, perché ci sono vini che restano più vincolati alla tradizione (Barbaresco), ma l'apporto grafico risulta comunque fondamentale anche per questa seconda tipologia di prodotti.

Il produttore Gagliardo parte più tardi, ma rappresenta un altro significativo esempio della contaminazione tra vino, arte e design di prodotto. Alcuni anni fa avvia una produzione di etichette d'autore per le bottiglie di Barolo, proponendo edizioni limitate perché affiancate al disegno di etichette di diversi artisti. Nel 2004 distribuisce bottiglie di Barolo con le etichette

d'autore firmate dall'artista Rocco Forgione, dove ogni bottiglia è rigorosamente numerata e decorata con uno dei soggetti disegnati in esclusiva dalla mano dell'artista. Tale iniziativa ha avuto anche un alto riscontro mediatico. A questa iniziativa ne sono seguite altre nate dalle collaborazioni con altri artisti (Paolucci, Borsato, ecc.).

Ma il design non entra in scena solamente attraverso la semplice etichetta grafica, ma anche nella forma stessa dei contenitori e quindi delle bottiglie, che in alcuni casi cessano di essere prodotti standard e omologati. Negli anni '90, Italo Lupi e Giacomo Bersanetti, iniziano la loro collaborazione con Ceretto ideando bottiglie dalle forme inusuali (I Vignaioli e Monsordo). Alla bottiglia Monsordo Langhe DOC è stato conferito, nel 2006, il premio *Wine Packaging Design Awards 2006*: «Innovative Design» gold medal.

Rovesciando il punto di vista dai produttori ai creativi, alcune delle interviste effettuate con coloro che il servizio lo offrono, e quindi, in prevalenza grafici e web designer, hanno messo in evidenza che il supporto non si limita solamente alla costruzione del prodotto fisico, ma esiste un insieme di attività, finalizzate sempre alla produzione e alla vendita, che non riguardano il prodotto finale. Una specializzazione importante riguarda il settore delle tecnologie, legate ai siti ma anche ai social media.

Per tutti questi attori il settore enogastronomico si configura come committenza importante che occupa mediamente tra il 30% e il 50% della loro attività. Il fattore geolocalizzativo risulta fondamentale, perché si trovano

Tab. 8. *Committenti e web designer di alcuni siti Internet aziendali*

Cantina	Località	Progetto grafico				
		Locale		Sovralocale		
		Distretto	Cuneo	Torino	Altro Piemonte	Italia o Estero
Cantina Marziano Abbona	Dogliani				Artevino di Ivrea	
Azienda Agricola Marrone	La Morra				Mediamando di Alessandria	
Pio Cesare	Alba					BR Pacific
Borgogno	Barolo	BluLab di Alba				
Marchesi di Gresy	Barbaresco	Exit di Alba				
Cordero di Montezemolo	La Morra	Blulab di Alba				
Renato Ratti	La Morra	Blulab di Alba				
La Brunella	Castiglione Falletto					Sefira di Milano
Terre da Vino	Barolo			DGT Media		
Ceretto	Castiglione Falletto	Blulab di Alba				
Ascheri	Bra	Blulab di Alba				
Cascina Fonda	Mango	Zoi Design di La Morra				
Saracco	Castiglione Tinella	WebImmagine di Alba				
Sandrone	Barolo	Blulab di Alba				

Fonte: elaborazione degli autori

nelle realtà di Alba e Bra, in cui il settore enogastronomico e il suo indotto costituiscono l'attività economico-produttiva prevalente. Le aziende, e le piccole e medie imprese del settore enogastronomico costituiscono la prevalenza della committenza, ma vi sono altre istituzioni pubbliche o associazioni semipubbliche che emergono come realtà importanti (Slow Food, Università del Gusto, Consorzi, Terra Madre, Cheese, Fiera del Tartufo) e con le quali vi è un rapporto che va avanti da diversi anni. A queste si aggiungono le numerose manifestazioni enogastronomiche, organizzate dai singoli comuni, che attivano il territorio e garantiscono ai professionisti una lunga serie di commesse. Il settore dell'enogastronomia viene percepito come un'attività che risente della crisi solo in maniera marginale ed è fondamentale perché si basa su relazioni stabili e durature.

Anche per i progetti di web design e di creazione di siti si ricorre spesso a professionisti locali, come mostrano i dati nella tabella 8. Dieci siti Internet aziendali su quindici sono realizzati da web designer locali, solamente quattro su quindici sono affidati a programmatori provenienti da fuori

### 3.4. Modelli, potenzialità e limiti: anatomia di una relazione complessa

3.4.1 *Tre modelli di attività.* Il complesso panorama delle possibili interazioni tra settore agroalimentare e industria culturale e creativa, emerso nel paragrafo precedente, si configura come un insieme eterogeneo di esperienze e attività che rispondono a esigenze diverse, e che danno luogo a una pluralità di esiti differenti.

Una prima distinzione che emerge dai resoconti degli intervistati suggerisce di articolare le relazioni tra i due settori in tre categorie, a seconda delle motivazioni alla base dell'investimento in cultura e creatività da parte delle imprese dell'enogastronomia, e della forza del legame con il proprio prodotto o marchio. Si tratta, come vedremo, di categorie «idealtipiche» che colgono il tratto prevalente dell'attività, anche se nella pratica molto spesso le iniziative possono trovarsi a cavallo delle categorie. Questa classificazione riprende parzialmente le attività già descritte nel paragrafo precedente, ma le classifica attraverso parametri differenti.

A un *primo livello* si collocano le iniziative di carattere culturale, o l'investimento in creatività, finalizzati alla *promozione diretta* del proprio marchio. Questo tipo di attività varia dall'investimento sul design e sulla dimensione simbolica del prodotto alla valorizzazione del contesto e dei luoghi di produzione. Ciò che le distingue è la centralità del marchio, o la vicinanza fisica con gli spazi dell'impresa. Si tratta di iniziative finanziate, in una piena ottica di mercato, esclusivamente con le proprie risorse e senza realizzare sinergie con altre imprese del settore. Gli investimenti possono variare (secondo le testimonianze degli attori) da poche centinaia di euro per l'iniziativa, per esempio, realizzata nella propria cantina a investimenti di maggior portata, a seconda della dimensione dell'azienda. Sebbene tutte le iniziative possano, a un livello più generale, arricchire il territorio, quello che le distingue è il carattere «pro domo sua» della spesa, come definito da un intervistato. La relazione è stata qui definita «diretta» in quanto le iniziative sono (prioritariamente) legate al

marchio, e non esiste una mediazione del territorio, elemento che caratterizza invece il secondo livello individuato.

Una *seconda categoria* di attività si colloca, infatti, in uno scenario che potremmo definire di *promozione indiretta* del proprio marchio o prodotto. L'elemento di mediazione è qui rappresentato dal territorio e dal valore simbolico associato a esso, e nasce dalla consapevolezza che è l'appartenenza a un sistema territoriale riconosciuto a generare valore di mercato. Estremizzando (a fini espositivi) questo orientamento, ciò che si vende non è tanto il proprio prodotto ma il territorio: «è il marchio Langhe che fa vendere», e pertanto «la promessa culturale del territorio va mantenuta nell'interesse delle imprese». Anche questa seconda categoria si colloca in un logica di mercato, ma varia l'oggetto principale di investimento, che diviene il territorio nel suo complesso. Rientrano in questa categoria alcune forme di sponsorizzazione, o le iniziative culturali realizzate in sinergia con altre imprese del settore in cui (stante la visibilità che si cerca di dare a ciascun marchio) le singole realtà produttive non sono protagoniste.

Il *terzo e ultimo modello* di relazione menzionato dagli intervistati è quello del *mecenatismo*, in cui all'idea di investimento si sostituisce l'approccio del *give back*, ovvero la restituzione a un territorio che si identifica come responsabile almeno in parte del proprio successo. Questo modello, più diffuso nei Paesi anglosassoni, è nella pratica poco presente nel territorio cuneese, anche se vale la pena di distinguerlo sul piano analitico. Nel concetto di mecenatismo, infatti, sta un elemento centrale su cui torneremo in seguito: le iniziative finanziate *pro bono* non individuano necessariamente settori di investimento per cui esiste una relazione intuitiva con il prodotto, ma possono portare risorse anche a quei settori della cultura che meno si prestano a essere spesi sul mercato.

Come anticipato in apertura del paragrafo i tre modelli non sono nettamente distinti nella pratica. La valorizzazione dei propri luoghi di produzione ha, per esempio, una ricaduta sull'intero territorio, o il supporto a eventi culturali *pro bono* non è di per se incompatibile con la promozione della propria impresa. Nondimeno la classificazione fornisce una utile base per comprendere i complessi meccanismi che regolano l'interazione tra il settore enogastronomico e quello culturale. Ciascuna, infatti pone problemi differenti e determina diverse opportunità. Nel caso delle azioni di promozione diretta per esempio, la concentrazione della responsabilità economica e organizzativa determina una gestione molto snella ed efficace delle iniziative, ma rischia di dare luogo a un proliferare di attività di piccola portata, non in rete tra di loro (se non addirittura in competizione) e dunque poco visibili e difficilmente accessibili. Per contro, la promozione del territorio richiede una regia e una comunità di intenti che, come vedremo, è assai difficile da realizzare nella pratica, ma sembra in grado di generare valore per tutte le imprese del settore. In questo senso al modello si associano tutti i benefici e le problematiche riconducibili alla sfera dei beni comuni e delle esternalità, primo fra tutti, menzionato dagli intervistati, il fatto che a beneficiarne sono anche quanti non hanno partecipato all'investimento. Infine, il mecenatismo garantirebbe in linea teorica risorse anche ai settori della cultura meno vicini al mercato e meno in grado

di generare profitto, ma richiede un'assunzione di responsabilità che sembra condizionata non solo a una disponibilità di risorse ingenti, ma anche all'assunzione di un modello culturale che pare essere ancora distante.

Ferma restando, dunque, la prevalenza delle logiche di mercato (e dei primi due modelli di relazione) diventa importante definire i nodi centrali che ne determinano il successo o l'insuccesso. Di questo ci occuperemo nel prossimo paragrafo.

3.4.2. *Condizioni e limiti per un investimento redditizio.* Se esiste una «affinità naturale» tra il comparto enogastronomico, e l'industria vinicola in particolare, e il settore delle imprese creative, altri ambiti del tessuto produttivo appaiono più ai margini. Diversi tra gli intervistati riconoscono, infatti, che è molto più difficile creare valore aggiunto attraverso l'universo simbolico per settori quale quello agricolo e di parte dell'industria alimentare. Qui, piuttosto, la leva di marketing prevalente sembra quella della qualità e unicità del prodotto, che passa attraverso le modalità di produzione e la tipicità e la certificazione dell'origine. Similmente, la creatività applicata al design del prodotto o dei luoghi di produzione, piuttosto che alla promozione online, trova molteplici applicazioni nell'ambito del mercato, mentre per altri settori dell'industria culturale il potenziale (che pure esiste) appare più difficile da cogliere. Ciò si verifica da un lato per una limitata capacità dei produttori di cogliere il potenziale, per esempio, della letteratura piuttosto che di alcuni tipi di musica, dall'altro per la resistenza di una parte dell'industria culturale di «piegarsi» a logiche di mercato che rappresentano per loro un «compromesso inaccettabile».

A fianco di una visione che considera la sinergia tra enogastronomia e cultura/creatività in modo esteso, potenzialmente applicabile a tutti gli ambiti di entrambi i settori e tendenzialmente sempre positiva, emerge dunque tra gli imprenditori anche una visione più «ristretta» in cui la redditività degli investimenti appare fortemente condizionata.

In questa visione appare particolarmente rilevante la centralità del prodotto nell'ambito delle manifestazioni di carattere culturale. Esempari in questo senso sono le considerazioni circa il binomio tra vino e musica jazz, in cui il rischio è che, a conti fatti, «chi si interessa al vino degusti il vino e chi ama il jazz ascolti il jazz». C'è dunque il rischio di creare contaminazioni che «diluiscano» il potenziale promozionale aumentando sì il potenziale pubblico, ma distogliendo al contempo l'attenzione dal prodotto. In maniera più radicale c'è chi sostiene che «il vino non ha bisogno di stampelle, ma di contesti per farlo vivere nel modo giusto» e che «i nostri prodotti si vendono perché sono i più buoni del mondo, questo è il punto, e nessun altro!».

In sostanza, dalla convinzione della rilevanza della qualità del prodotto, e dall'orgoglio che spesso ne è associato, può derivare la sensazione che la sinergia con la cultura rappresenti un potenziale solo quando è in grado di valorizzarla. Al contrario, una eccessiva attenzione sulla componente immateriale rischia di indebolirne la percezione, di spostare l'attenzione dal punto centrale, e di dirottare energie preziose su quello che «resta pur sempre un secondo lavoro». Ciò appare ancor più comprensibile se si considera una cultura diffusa tra una parte degli imprenditori del Cuneese che è riassunta



da questa testimonianza: «noi siamo fatti così, preferiamo lavorare due ore in più in azienda o in cantina che perdere tempo con queste cose».

Valutazioni di questo tipo non solo allontanano parte dei produttori dagli investimenti in cultura ma provocano anche un parziale disinvestimento, o meglio un rimodellamento, che porta, dopo aver sperimentato le più diverse forme di promozione del marchio, a «ritornare all'essenziale» abbandonando le contaminazioni.

Ribaltando la prospettiva, anche dal punto di vista delle associazioni culturali non sempre la collaborazione con il settore agroalimentare costituisce una risorsa. Una distinzione fondamentale riguarda qui la dimensione delle iniziative. Se, a detta di alcuni intervistati, è relativamente diffusa l'erogazione di piccoli finanziamenti (nell'ordine delle centinaia di euro) per iniziative spot legate a eventi quali per esempio le degustazioni, appare più complesso realizzare iniziative che richiedono investimenti cospicui. Al crescere della quota di finanziamento, poi, diminuisce l'autonomia delle associazioni culturali nel definire la forma degli eventi. Nel caso delle manifestazioni culturali prende forma piuttosto la relazione inversa: nell'ambito di iniziative finanziate principalmente con denaro pubblico, si riserva uno spazio ai produttori locali offrendo loro una vetrina, o si ricorre a *location* come gli agriturismi per l'ospitalità. In questo caso, l'unico vantaggio per la cultura è rappresentato dalla «possibilità di dimostrare la propria utilità»: la sinergia assume dunque i contorni di un «investimento per il futuro».

Infine, uno scenario diverso riguarda le industrie creative locali, e in particolare quelle che si occupano della promozione online e della creazione di siti web. Sebbene si tratti di un mercato ancora ristretto (sono poche le agenzie che si sono specializzate nel settore enogastronomico), esso offre alle imprese del Cuneese buone possibilità di sviluppo. Le agenzie di comunicazione locali, infatti, possono beneficiare della vicinanza con i produttori e, soprattutto, di un mercato che, rivolgendosi sempre di più all'estero, necessita di mezzi di comunicazione che garantiscano visibilità sui mercati globali.

*3.4.3. Uno sguardo più ampio al problema del finanziamento della cultura.* Uno dei temi centrali che fa da sfondo alla relazione tra cultura ed enogastronomia, come anticipato nell'introduzione, è il potenziale ruolo suppletivo che il mercato può svolgere nel finanziamento al sistema culturale cuneese, in un quadro di continua contrazione delle risorse pubbliche. Anche in questo caso i testimoni sul territorio restituiscono uno scenario di luci e ombre, fortemente influenzato dai punti di vista e dal ruolo ricoperto: a fianco a una sostanziale identità di vedute circa la criticità della fase attuale, trovano posto visioni differenti rispetto alle prospettive e ai trend.

Le rappresentazioni degli intervistati convergono, come dicevamo, sul riconoscimento della drammaticità della riduzione di risorse al settore culturale, in particolare per quanto riguarda i fondi regionali, che da sempre costituiscono la quota più rilevante, dimezzati nel corso di due anni. Nondimeno, la loro centralità non sembra venire meno, se si considera che in valore assoluto continuano a pesare circa quindici volte in più della quota erogata dalla principale

fondazione bancaria che opera sul territorio, e che la quota da attribuire al mercato è difficilmente quantificabile.

Uno degli effetti della riduzione delle risorse ravvisati dagli intervistati è un cambio degli equilibri nel sistema cultura. A mano a mano che i fondi diminuiscono, infatti, la modalità di erogazione di finanziamento «a pioggia» si rivela sempre meno produttiva ed efficace, e la frammentazione degli interventi è percepita come controproducente per tutti. Nel settore pubblico e tra le fondazioni si fa strada dunque la convinzione della necessità di individuare un numero limitato di beneficiari, allo scopo di non disperdere risorse di per sé già scarse in «mille rivoli» che non sono in grado di dar vita a iniziative di buon livello, ma che al più riescono a garantire la sopravvivenza delle realtà più piccole, senza però dar loro strumenti per intraprendere alcuna attività. La conseguenza di questo trend è la concentrazione delle risorse, solitamente nelle mani delle associazioni più grandi, le uniche in grado di attivare economie di scala e di garantire l'attività risentendo meno delle fluttuazioni e delle contingenze.

In questo scenario prende forma (o meglio si accentua) una distinzione tra due categorie di attori che operano sulla scena culturale, a cui si associano due diverse modalità di finanziamento. Da un lato, infatti, si trovano le realtà di dimensioni maggiori, capaci di intercettare il finanziamento pubblico e delle fondazioni, in possesso di una struttura che permette loro di partecipare ai bandi, e che gestiscono attività complesse e di maggior visibilità. Dall'altro stanno le realtà più piccole, che sempre più faticano ad accedere ai finanziamenti tradizionali, e che si muovono alla ricerca di sponsorizzazioni, erogazioni spot per sostenere di volta in volta le attività programmate.

La scelta di rivolgersi al mercato appare una delle due strategie che è possibile perseguire per far fronte alla contrazione delle fonti tradizionali di finanziamento: l'alternativa è rappresentata dalla ricerca di fondi a livello europeo, piuttosto che in altre parti d'Italia o nelle vicine province francesi. Esistono, in sostanza, «altri settori pubblici» a cui rivolgersi, in aree che, magari, sentano meno forte l'impatto della crisi. In questo senso è esemplare la decisione dell'associazione Marcovaldo (che rappresenta la realtà culturale più importante della provincia) di inserirsi nell'offerta culturale e museale d'oltralpe, nel tentativo di penetrare un mercato che sembra offrire, anche a detta di altri intervistati, prospettive migliori.

Pur con qualche necessaria semplificazione, il confronto con le realtà territoriali e con il settore pubblico restituisce una divaricazione delle strategie di *fund raising*. Le realtà più piccole sembrano poter trovare nel mercato una valida fonte di finanziamento, basata sulla relazione diretta con le imprese, e in grado di generare collaborazioni magari di natura occasionale, ma utili a garantirne la sopravvivenza e un certo livello di attività. Pur comportando una relativa perdita di autonomia del settore culturale, il sistema è in grado di garantire un flusso di risorse e la realizzazione di alcune attività, che suscitano tra l'altro la soddisfazione dei produttori, in quanto garantiscono quella centralità del prodotto per loro molto rilevante.

Per contro, le realtà più grandi sembrano rispondere alla crisi rivolgendo altrove le proprie energie, attuando sinergie con realtà di altri territori o la-

vorando per ottimizzare i canali di accesso al finanziamento pubblico. Anche in questo caso le potenzialità del mercato non sono negate, ma appaiono condizionate a una programmazione di prospettiva più ampia. Richiamando la classificazione proposta nel paragrafo 4.1, i programmi culturali di maggior portata richiedono un modello di promozione indiretta dei produttori locali, che passi cioè attraverso uno schema più ampio di marketing territoriale, che richiede l'attuazione di sinergie e una difficile regia.

Per fare in modo che la relazione tra enogastronomia e culturale si sviluppi oltre le azioni di promozioni diretta, e diventi un elemento sistemico, diviene centrale una buona *governance* del sistema: di questo ci occuperemo nel prossimo paragrafo.

3.4.4. *La governance del sistema e il ruolo del settore pubblico.* È dunque opinione diffusa tra gli intervistati che per esprimere al meglio le sue potenzialità, la sinergia tra enogastronomia, cultura e creatività necessita di un coordinamento tra gli attori in gioco e, più in generale, di una *governance* efficace dell'intero sistema. Nondimeno, è altrettanto comune il riconoscimento delle difficoltà che ciò comporta a livello generale e nello specifico caso del Cuneese.

Tra le attività di coordinamento che gli attori che operano sul territorio individuano è possibile cogliere due diversi livelli, uno, di più semplice attuazione, consistente nella messa in rete delle iniziative in atto sul territorio, e uno più ambizioso, che ha a che fare con una programmazione partecipata e condivisa fra tutti gli attori in gioco.

Il livello della messa in rete delle iniziative rappresenta il terreno su cui attualmente si sta lavorando, con alterne fortune, sul territorio cuneese, e nelle Langhe in particolare. Il tentativo è quello di riunire in un unico programma o cartellone le attività culturali che prendono forma sul territorio, in modo da «organizzare l'offerta» a beneficio sia dei turisti, sia dei residenti. Esempio in questo senso è l'esperienza della «primavera della cultura» di Alba, che sotto l'egida del comune, propone un calendario eventi che mira a riempire quella che, sia sul fronte del pubblico che su quello delle imprese, è considerato il periodo più debole per il turismo nelle langhe. Questo tipo di obiettivo, come lo descrive efficacemente un intervistato, rappresenta «il livello zero del coordinamento»; pur tuttavia anche in questa fase possono sorgere problemi, imputabili a diversi fattori. Il punto sicuramente centrale è la percezione del rischio di «perdere la paternità» e il controllo delle iniziative promosse qualora queste confluiscano in un programma più ampio, la cui immagine è in qualche modo connessa con quella del settore pubblico. Anche a fronte della chiara attribuzione dei crediti di finanziatori e organizzazioni possono sorgere ostacoli e complicazioni in questo senso. A un livello più pratico, inoltre, le difficoltà possono sorgere dalla debolezza delle reti e dei flussi comunicativi in un territorio geograficamente frammentato e costellato da realtà (sia imprese sia associazioni culturali) di piccole dimensioni. Non sempre dunque la mancanza di coordinamento è imputabile a una volontà precisa di non cooperare, ma deriva spesso da una scarsa abitudine e preparazione a farlo. La necessità di coordinamento è infatti da più parti sentita come una esigenza, soprattutto in ottica di comunicazione e promozione.

Quanto all'ipotesi di sviluppare una programmazione comune, questa compare in veste di ipotesi per il futuro, o come emerge da un'intervista come «l'unica strada che potremo seguire se la crisi va avanti». Questo modello ipotetico prevede, analogamente a quanto avviene in altri settori delle politiche, una triangolazione tra interessi del pubblico, del privato e del terzo settore, ma appare difficilmente praticabile allo stato attuale delle cose. Tuttavia ci permette di introdurre un concetto di estrema rilevanza, ovvero quello del «diritto alla voce» che si associa al ruolo di finanziatore. Il punto di vista che qui riportiamo è piuttosto chiaro in merito: se si chiede all'impresa dell'enogastronomia di investire nel settore culturale, allora bisogna concederle il diritto di prendere parte alla programmazione. In assenza di questo riconoscimento, le «iniziative fai da te della cantina taldeitali rimarranno all'ordine del giorno».

A rendere ulteriormente complessa l'istituzione di un sistema di coordinamento stabile sta il fatto che tutti gli attori coinvolti, nello scenario economico attuale, si trovano a dover affrontare una riduzione delle risorse, che spesso comporta la necessità di concentrare le proprie attenzioni a quello che viene percepito il proprio *core business*. Così, se nel pubblico le risorse vengono dirottate su settori che godono di una maggiore legittimazione e riconoscimento, nell'impresa si dispone di meno tempo da dedicare a quello che, in molti casi, viene ancora percepito come un «secondo lavoro».

Particolarmente rilevante in quest'ottica è la crisi di risorse in seno al settore pubblico, che si pone per sua natura come candidato principale a guidare il sistema. Se è vero che nell'impossibilità di finanziare direttamente iniziative i comuni e le autorità locali sempre più spesso provano ad assumere ruoli di coordinamento «a costo zero», va tuttavia ricordato che anche questi non sembrano poter essere svolti senza disporre, al minimo, di un'adeguata presenza di personale. Inoltre, il settore pubblico deve fare i conti un elevato livello di frammentazione, che si sostanzia in due dimensioni. Da un lato quella che potremmo definire frammentazione delle competenze, che richiede di mettere in rete tra di loro settori quale quello culturale, quello turistico o quello delle attività produttive. Dall'altro un'elevata frammentazione territoriale, problematica che la regione Piemonte sconta in tutti i settori di intervento, che determina un proliferare di amministrazioni comunali e di enti sovra territoriali quali comunità montane, unioni di comuni e provincia.

A fronte di un simile scenario sembra rimanere irrisolto, pur con le dovute eccezioni, quello che è da molti indicato come il nodo centrale del coordinamento e della *governance* del sistema, ovvero quella della mancanza di un ruolo di guida forte. A questo si aggiungono elementi culturali e una tradizione di scarsa collaborazione che pare radicata sul territorio, su cui torneremo nelle conclusioni.

3.4.5. *Le relazioni con l'esterno e il ruolo di Torino.* Un ultimo elemento di cui dar conto riguarda la dimensione territoriale della relazione tra enogastronomia, cultura e creatività e in particolare in che misura essa si giochi all'interno dei confini del Cuneese e quanto, invece, si alimenti di rapporti con l'esterno.

La sensazione diffusa tra gli intervistati è quella di un territorio-distretto che sempre di più si attrezza per contenere al suo interno tutti i saperi e le

competenze necessarie, ma che, allo stesso tempo, è sempre più immerso in uno scenario globale in cui le relazioni con l'esterno appaiono in qualche modo inevitabili. Nel corso del tempo il settore agroalimentare ha generato una domanda crescente sul territorio per il settore delle imprese creative, in particolare per quanto riguarda la comunicazione web, la grafica, il design di prodotto. Tuttavia non si assiste, se non in alcuni casi, a una specializzazione di questi sul settore enogastronomico, che rimane in molti casi uno dei possibili committenti. Chi invece ha scommesso sulla sinergia cercando di orientare in modo netto la propria offerta sembra a oggi beneficiare di una domanda in continua crescita, e afferma che la vicinanza rappresenta un evidente vantaggio competitivo non solo dal punto di vista logistico, ma anche della condivisione di mentalità e cultura, che facilita molto spesso la comunicazione con i committenti. I vantaggi offerti dalla vicinanza appaiono poi, almeno in linea teorica, tanto maggiori quanto più aumenta l'offerta e la completezza del distretto, rafforzando l'idea di «autosufficienza» del territorio. In molti casi, infine, è la stessa natura delle imprese che porta a rivolgersi ad attori che operano sul territorio: soprattutto nel caso delle numerose imprese a gestione familiare si tende sempre a privilegiare reti corte e legami per quanto possibile non solo di natura professionale.

A questa tendenza a incentivare lo sviluppo del sistema locale e a rendere il distretto più che mai completo, se ne contrappone una opposta, ancora non molto sviluppata, che consiste nell'importazione dei saperi e dei profili creativi dall'esterno.

Il ricorso a figure esterne al territorio risponde, secondo quanto emerge dalle interviste, a due logiche differenti. Secondo una prima rappresentazione esso segue le reti personali degli imprenditori/finanziatori, che come è logico soprattutto per le imprese di maggiori dimensioni, si espandono ben oltre il territorio di appartenenza. Una seconda rappresentazione, che emerge dai colloqui con i testimoni, iscrive la ricerca di creativi esterni al territorio nell'ambito di una più ampia strategia di visibilità, che porta a «cercare il grosso nome pur di essere notati», sia sul proprio territorio che al di fuori.

Se il mercato della creatività rappresenta uno spazio aperto ai competitors esterni al territorio, diverso è il caso del settore della cultura. In molti casi infatti l'esigenza di valorizzazione del territorio e delle sue tradizioni, attraverso cui si cerca di dare valore aggiunto al prodotto, spinge inevitabilmente verso realtà locali. Nondimeno anche in questo caso si aprono degli spazi per realtà esterne, che si impongono sulla scena culturale cuneese soprattutto per quanto riguarda le iniziative più grandi. In sostanza, il quadro che emerge ci permette di mettere in luce due diversi livelli di concorrenza con l'esterno: la concorrenza tra realtà locali ed esterne per accedere alle risorse del Cuneese e la concorrenza tra Cuneo e l'esterno per accedere alle risorse necessarie (principalmente a livello regionale).

Il primo livello attiene principalmente alla sfera dell'industria creativa, mentre il secondo è più di frequente connesso alle attività culturali che lavorano nel circuito del finanziato.

La visione che se ne ricava non è dunque quella di un territorio che manca al suo interno delle risorse per attivare le sinergie con l'enogastronomia,

quanto piuttosto di uno scenario in cui le realtà locali devono competere con l'esterno per mantenere le proprie posizioni, e alimentare un circolo virtuoso che porti alla formazione di profili professionali locali sempre più adeguati.

Ma quali sono i territori che competono dall'esterno? Come prevedibile il mercato dei saperi e dei profili professionali elevati si concentra nelle grandi città, in particolare Torino e Milano. Il capoluogo piemontese ha però una rilevanza particolare a causa della notevole vicinanza e del ruolo che ricopre nel panorama socioeconomico regionale. Il punto su cui sembra esserci un sostanziale accordo è sicuramente la capacità del capoluogo di intercettare gran parte delle risorse dedicate alla cultura di provenienza pubblica, creando uno squilibrio che rende quasi insostenibile l'attività delle associazioni culturali cuneesi: «se a Torino dicono che è diventato difficile fare cultura, che vengano qui una settimana, questa è l'ultima frontiera, la trincea!». Lungi dall'essere vista come risorsa, l'area metropolitana appare in questo senso una presenza estremamente scomoda, che oltre a monopolizzare i finanziamenti detta anche le linee di sviluppo delle politiche, secondo un atteggiamento da un intervistato esplicitamente definito di «colonialismo culturale».

Più sfumata è invece la posizione degli intervistati per quanto riguarda la provenienza dei saperi e delle figure professionali che operano sul territorio cuneese. Il ruolo di Torino (e in misura minore di Milano) viene sì riconosciuto, ma non sembra tale da impedire a realtà locali di crescere e svilupparsi. Al contrario, come fa notare un intervistato: «Torino potrebbe giocare un ruolo superiore e porsi come capitale del vino, mentre invece non è così. Torino soffre un po' di questa miopia: la gente spende più per il vino in altre città che a Torino».

In conclusione di questa breve riflessione sulle relazioni con l'esterno, non si può non menzionare la rilevanza in più occasioni emersa della vicina Provenza, della Borgogna e della Francia in generale. È diffusa l'abitudine a guardare oltralpe in termini di opportunità per lo sviluppo di nuove sinergie e per il reperimento di risorse e l'acquisizione di saperi sia in ambito enogastronomico, sia nel settore della cultura. L'apertura di questo canale, che come alcuni sottolineano ha radici storiche assai profonde, è da alcuni indicato come la via d'uscita vincente dallo scenario che la crisi ha determinato in Piemonte.

### 3.5. Conclusioni. Quattro ostacoli da superare per un modello diffuso

L'analisi fin qui svolta mostra che solo in alcuni territori (le Langhe su tutti), e in alcune imprese che si distinguono in parte per dimensioni e potenziale economico, in parte per propensione all'innovazione sussistono relazioni virtuose tra enogastronomia e cultura. Sono principalmente queste eccellenze a fare da traino sul fronte della promozione del territorio, ed è a loro che si deve l'immagine, che si sta diffondendo nell'opinione pubblica, di un territorio in cui tradizioni, sapori e cultura si fondono. Tuttavia questo tipo di orientamento non sembra costituire un modello «di sistema» per l'enogastronomia: in un tessuto produttivo costellato di piccole imprese spesso a conduzione familiare la dimensione della produzione non solo rimane, come è logico, centrale, ma sembra non lasciare spazio ad innovazioni di natura simbolica.

Quattro principali fattori inibiscono la diffusione e la promozione di una più estesa collaborazione. Quattro ostacoli da superare per estendere all'intero sistema un modello di innovazione che riconosca e sfrutti il potenziale della sfera immateriale.

Un primo elemento problematico consiste nel fatto che sviluppare interazioni tra i due settori non è percepito come conveniente per tutte le realtà che vi operano, tanto sul versante dell'enogastronomia quanto su quello della cultura e della creatività. Per meglio comprendere questa posizione dal punto di vista delle imprese del settore del gusto occorre richiamare l'attenzione sullo stato di salute del mercato e sulle sue caratteristiche. Ci troviamo, infatti, in presenza di un mercato che continua a essere percepito in buona salute nonostante la crisi, e di un nutrito numero di imprese che operano da decenni sul territorio con volumi di vendite, contenuti e clienti sparsi non solamente vicino al luogo di produzione ma in tutto il mondo. L'opinione che emerge da diverse interviste è che, in conseguenza di questo scenario, il problema di creare valore o di espandere i mercati semplicemente non si ponga per molti degli imprenditori locali.

Sembra che il rapporto con la cultura sia percepito come utile soltanto per chi debba sostenere volumi di vendita molto elevati, espandere il proprio mercato ed essere competitivo a livello internazionale. Per gli altri, al contrario, questo tipo di attività sembra piuttosto distogliere l'attenzione dal prodotto e rappresentare un costo aggiuntivo: non tutti i produttori si riconoscono nelle politiche di prezzi definite da un intervistato «alla slow food o alla Eataly», preferendo ridurre le spese e puntare sulla leva dei costi contenuti. È difficile fare a meno di notare come questa posizione sembri non tenere conto del fatto che la salute del mercato può almeno in parte essere imputata proprio alle iniziative di quanti hanno nel tempo investito nella creazione di un universo simbolico.

Anche sul versante opposto, ovvero quello dell'industria culturale e creativa, la distribuzione dei benefici non sembra raggiungere tutti gli attori in gioco. Qui il discrimine non sembra tanto legato alle caratteristiche delle organizzazioni, quanto piuttosto ai settori di attività. Non tutte le forme espressive sembrano adattarsi, o essere percepite come adatte, alla valorizzazione del prodotto enogastronomico o all'esperienza della degustazione. Ne consegue un restringimento della relazione ad alcuni settori dell'industria culturale che paiono maggiormente adatti in questo senso. Inoltre, come alcuni degli intervistati suggeriscono, utilizzare l'universo simbolico della cultura non comporta necessariamente un investimento in termini di risorse economiche. La cultura può essere semplicemente «accarezzata» o sfiorata, suscitando suggestioni ma tenendola in un posto sostanzialmente marginale. Esempio in questo senso è la citazione del modello Eataly da parte di un intervistato, secondo il quale il successo di questa iniziativa commerciale si deve alla cultura e «si nutre» di cultura, ma alla cultura di fatto non dà niente.

In sintesi, che si tratti di un problema concreto da risolvere, o di una percezione errata da contrastare, per come è restituita da una parte degli attori in gioco la relazione tra cultura e agroalimentare non sembra rappresentare

un patrimonio dell'intero territorio, ma una questione che riguarda alcune imprese e alcuni settori culturali.

Un secondo punto su cui concentrare l'attenzione riguarda la dimensione culturale del settore enogastronomico cuneese, e la propensione verso quel modello di innovazione che attiene alla sfera simbolica. Nonostante sia al centro dell'attenzione ormai da diversi decenni, non tutti gli attori sembrano tuttavia coglierne a pieno il potenziale. Questa tendenza non è legata soltanto a una valutazione razionale dei costi-benefici, ma a una mentalità radicata che costituisce spesso un tratto distintivo delle imprese. Nel dar conto della resistenza dei produttori a partecipare a manifestazioni culturali o a eventi promozionali, molti testimoni mettono al centro proprio la mancata comprensione dei meccanismi che ne sono alla base. Un atteggiamento che si basa sulla percezione di queste iniziative non solo come «inutili», ma come una sorta di tradimento della propria mission aziendale, o peggio come un implicito riconoscimento della scarsa qualità dei prodotti, che dovrebbe invece essere sufficiente a garantire loro il mercato. Quello che sfugge in questi casi è la possibilità che tra qualità intrinseca del prodotto e valorizzazione della sfera immateriale non esista un trade-off, ma piuttosto una complementarità e un potenziale di integrazione.

A fianco di questo tipo di resistenze, è poi importante rilevare una resistenza alla culturalizzazione del prodotto che affonda le proprie radici nel sospetto che questo trend possa in ultima istanza rilevarsi controproducente per i piccoli produttori, il cui controllo sul mercato andrebbe via via riducendosi spostando i rapporti di forza a beneficio di chi è in grado di controllare le nuove leve di marketing (esemplari ancora una volta sono in tal senso le critiche di alcuni produttori nei confronti di Eataly).

La situazione che si determina è in qualche caso paradossale: un intervistato che opera in seno alla pubblica amministrazione parla del coinvolgimento dei produttori nelle iniziative legate promozionali come qualcosa di tanto difficile che gli organizzatori si riducono a «doverli pregare per farli venire a promuovere i propri prodotti a spese nostre!».

La mentalità di quegli imprenditori che hanno fatto la propria fortuna investendo sulla sfera dell'immateriale non è dunque l'unica presente sul territorio, e non tutti riconoscono (a torto o a ragione) questa strategia come l'unica possibile per resistere alla crisi e alla concorrenza sui mercati globali. La costruzione di un sistema di sinergie diffuso e in grado di garantire, al contempo, anche risorse per l'industria culturale e creativa passa dunque anche per un cambiamento di mentalità. Ma chi deve essere promotore di un tale cambiamento? Se molti riconoscono che in linea teorica tale incombenza sia principalmente da attribuire al settore pubblico, questo tuttavia, pur a fronte di diverse «buone pratiche» orientate in questa direzione, non sembra disporre delle risorse (o secondo alcuni delle competenze) per farlo. A fronte di un'analoga carenza di risorse e competenze che sembra affliggere il settore della cultura, molti degli intervistati finiscono con il concludere che il cambiamento di mentalità non possa che essere qualcosa che parta dalle imprese del settore enogastronomico.



Altro elemento critico su cui molti intervistati pongono l'attenzione è la struttura del tessuto produttivo, e in particolare la forte presenza di piccole imprese che dispongono di meno risorse da investire in attività che non sono riconosciute come attività *core*, cioè quelle di tipo produttivo. Sebbene sia ormai da più parti riconosciuto in letteratura che proprio le piccole e medie imprese si distinguano spesso per la capacità di seguire percorsi innovativi (cfr. Luciano, cap. 4), nondimeno l'opinione che emerge tra gli intervistati è che gli investimenti in cultura siano fuori dalla portata delle piccole imprese. La posizione emerge chiaramente da questi stralci di interviste con produttori: «Come fa una cantina a pensare di investire in cultura se il proprietario fa tutto da solo e se le aziende sono molto piccole», e ancora, «la dimensione aziendale è l'elemento principale, perché il fatto di fruire di alcune professioni è legato alle dimensioni» e infine: «di Ceretto ce ne sono pochi... per gli altri è tutta un'altra questione».

Nelle piccole imprese innovazione di prodotto e innovazione simbolica possono dunque coniugarsi soltanto nei limiti delle risorse disponibili. Ai «grandi», viene sostanzialmente delegato il compito di «mantenere la promessa culturale del territorio».

L'ultimo ostacolo riguarda le difficoltà rilevate nel «fare rete» tra gli attori.

La cooperazione e la collaborazione, in particolare quella tra produttori, è stata fin qui più volte chiamata in causa. Gli intervistati, infatti, la individuano spesso come l'unica possibile strategia per mettere in atto iniziative significative superando i limiti che un tessuto di piccole imprese, e geograficamente assai frammentato, inevitabilmente comporta. La promozione del proprio territorio e della sua cultura è, a detta di tutti, interesse comune, fattore propulsivo necessario a ogni azienda che vi opera.

Tuttavia l'investimento in cultura e creatività produce vantaggi competitivi a chi lo realizza e il suo valore si riduce quanto più è diffuso. C'è poi un problema di protagonismo da parte dei singoli imprenditori sia che vogliano svolgere il ruolo di «mecenate», sia che, più prosaicamente, rivendichino il proprio contributo alla crescita turistica del territorio. Emerge in questi atteggiamenti la volontà di affrancarsi dall'immagine contadina, o di rimodellarla in quella di alfieri della tradizione e al contempo dell'innovazione, ma anche il desiderio di distinguersi dagli altri imprenditori.

Tutto ciò non favorisce la cooperazione. Secondo alcuni, poi, la crisi ha contribuito ad aumentare paure e sospetti e ad accentuare la competizione interna. Così può accadere per esempio che attività di promozione del territorio, abbinate a iniziative di *street food*, suscitino l'ira dei commercianti che vedono i banchi allestiti in strada come concorrenti, ignorando invece le possibilità che derivano per loro dall'aumento del flusso turistico legato all'iniziativa.

La mancanza di collaborazione viene analogamente rilevata anche all'interno dell'industria creativa, dove le sinergie assumono un carattere occasionale e informale, ma spesso vengono superate dalla dimensione «dell'individualismo creativo». Questo tipo di mentalità non si manifesta soltanto nel rapporto tra imprenditori, ma riguarda, secondo alcuni in misura anche maggiore, il rapporto con il settore pubblico e la politica, ma anche con le associazioni di categoria, spesso accusate di fare gli interessi solo di qualcuno. Indipenden-

temente dalla fondatezza indimostrata dei sospetti reciproci, sicuramente si coglie all'interno del sistema un livello di fiducia e di cooperazione piuttosto basso. Molto efficace in proposito è l'interpretazione di uno degli intervistati del Cuneese come un «distretto senza distretto»: un territorio in cui c'è tutto ciò di cui gli imprenditori hanno bisogno, ma dove questo potenziale non viene colto dagli attori in gioco.

### *Riferimenti bibliografici*

- Antonelli C. (2013), *Un quadro di politica economica schumpeteriana per guidare la transizione dall'economia manifatturiera all'economia digitale della conoscenza*, in Penacchi L. (a cura di), *Tra crisi e grande trasformazione*, Ediesse, Roma.
- Arvidsson A. e Giordano A. (a cura di) (2013), *Societing reloaded. Pubblici produttivi e innovazione sociale*, Egea, Milano.
- Bertacchini E. e Santagata W. (2012), *Atmosfera creativa*, il Mulino, Bologna.
- Bondonio P., Dansero E. e Mela A. (a cura di) (2006), *Olimpiadi, oltre il 2006*, Carocci, Roma.
- CCIAA Cuneo (2006), *Rapporto sull'economia cuneese 2006*, Camera di Commercio, Cuneo; [http://www.cn.camcom.gov.it/Page/t06/view\\_html?idp=1152](http://www.cn.camcom.gov.it/Page/t06/view_html?idp=1152).
- Commissione Europea (2010), *Libro verde. Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*, European Commission, Bruxelles.
- Federculture (2008), *Creatività e produzione culturale. Un paese tra declino e progresso*, V Rapporto annuale, Allemandi, Torino.
- Florida R. (2003), *L'ascesa della nuova classe creativa: stile di vita, valori e professioni*, Mondadori, Milano.
- Hartley J. et al. (2013), *Key Concepts in Creative Industries*, Sage, London.
- Lyon D. (1988), *The Information Society. Issues and Illusions*, Polity Press, London.
- OCP (2011), *Relazione annuale 2010. Cultura in Piemonte*, Osservatorio Culturale del Piemonte, Torino
- (2013), *Relazione annuale 2011-12. Cultura in Piemonte*, Osservatorio Culturale del Piemonte, Torino
- OECD (1996), *The Knowledge Based Economy*, Paris, OECD.
- Perulli P. e Pichierri A. (2010), *La crisi italiana e il Nord*, in Id. (a cura di), *La crisi italiana nel mondo globale. Economia e società del nord*, Einaudi, Torino.
- Petrini C. (2005), *Buono, pulito e giusto. Principi di nuova gastronomia*, Einaudi, Torino.
- Pichierri A. (2011), *Sociologia dell'organizzazione*, Laterza, Bari.
- Porat M.U. (1977), *The Information Economy*, vol. I, Office of Telecommunications, Department of Commerce, Washington.
- Santagata W. (a cura di) (2009), *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo*, Università Bocconi Editore, Milano.
- Scamuzzi S. et al. (1987), *Modernizzazione ed eterogeneità sociale. Il caso piemontese*, Franco Angeli, Milano.
- Scott A.J. (2011), *Città e regioni nel nuovo capitalismo*, il Mulino, Bologna.
- United Nations (2013), *Creative Economy Report 2013. Special Edition*, Paris.
- UN-WTO (2013), *Tourism Highlights, 2013 Edition*, United Nations, New York; <http://www.e-unwto.org/content/HQ4538>.

## 6. INFRASTRUTTURE ICT: UN MODELLO *BOTTOM UP* PER L'INNOVAZIONE<sup>1</sup>

Mariella Berra

### 1. *Introduzione*

Un buon livello di infrastrutturazione ICT (quantità, qualità di banda e continuità del servizio) è unanimemente considerato una condizione necessaria per la configurazione di un sistema sociotecnico territoriale (STS), che risulta dall'intreccio e dalla coevoluzione di reti sociali e reti tecnologiche. Un STS rappresenta, infatti, il «campo organizzativo» attraverso il quale le ICT stesse possono giocare un doppio ruolo di abilitatori, a supporto dello sviluppo di attività innovative, e di catalizzatori di nuovi modi di produzione e diffusione di conoscenza, venendo così, a generare ricadute in termini di sviluppo economico e innovazione diffusa (Berra, 2007 e 2011). Tuttavia di per sé la diffusione di infrastrutture ICT non è sufficiente per accelerare la crescita e l'uso di Internet e dei suoi servizi da parte dei principali attori sociali (imprese, cittadini e istituzioni). Perché tali tecnologie possano agire in modo sinergico e produrre sviluppo, sono essenziali le modalità con cui si costituiscono e strutturano adeguate forme organizzative fra i soggetti che operano sul territorio.

<sup>1</sup> Vengono qui sintetizzati i risultati della ricerca «Regional ICT Infrastructures and Development of High Intensity Knowledge Activity and Services» (HIKAS), uno dei WP del progetto ERICA che aveva fra i suoi obiettivi quello di verificare a quali condizioni la diffusione delle infrastrutture tecnologiche di informazione e comunicazione potessero favorire la crescita di attività innovative e creare un ambiente idoneo al loro sviluppo. Sono state considerate tre aree territoriali del Piemonte: le Province di Torino, Cuneo e Novara. La raccolta dei dati sul territorio è stata condotta con tecniche quantitative per ricostruire lo scenario della diffusione e uso delle ICT in Piemonte e con tecniche qualitative, mediante *long interviews*, a circa 64 informatori e testimoni privilegiati. Sono questi in larga maggioranza, imprenditori dei diversi settori ICT, dell'industria dei contenuti e del web 2.0 e di alcuni settori innovativi del manifatturiero, selezionati secondo un campione ragionato. Rientrano tra i predetti interlocutori anche funzionari locali e responsabili di iniziative di formazione e sviluppo (Poli di sviluppo, Incubatori, ecc.). Inoltre, si sono analizzate con il metodo dei *case studies*, 20 diverse esperienze di wi-fi territoriali. Il gruppo di ricerca è formato da Mariella Berra (coordinatrice); Guglielmo Bruna, Marina Nuciari, Alessandro Sciuolo e Agnese Vellar. Hanno collaborato Eraldo Olivetta e Angela Maglione.

La crescita di forme di cooperazione e di partecipazione degli attori sociali operanti nei diversi contesti di azione vengono, infatti, considerate strategiche per la diffusione delle ICT e per una loro appropriazione, cioè una utilizzazione attiva.

Le tecnologie wi-fi hanno avuto un forte sviluppo nella regione Piemonte grazie al programma WI-PIE che, a partire dal 2006, le ha considerate un utile strumento per estendere l'accesso alla banda larga e risolvere i problemi del divario digitale, territoriale, culturale e sociale<sup>2</sup>. In particolare, le strutture wi-fi possono essere considerate laboratori in cui sperimentare concretamente nuove pratiche di cooperazione pubblico-privata e di partecipazione fra istituzioni, attori economici e sociali per diffondere i servizi telematici e migliorare, attraverso la telematica, i diversi settori dell'organizzazione sociale. Cooperazione e partecipazione, è noto, non si possono definire ex ante in modo astratto, ma dipendono dal sistema di relazioni, dalla loro qualità e intensità. Si costruiscono mediante un processo sociale che si viene delineando attraverso la creazione – facilitata dalle ICT –, di reti di relazioni e strutture organizzative che esprimono la loro efficienza e efficacia quando sono diventate proprietà endogena di un sistema sociale.

In questo scritto i dati generali relativi alla diffusione e all'uso delle ICT in Piemonte definiscono il contesto generale, in cui si inquadra l'analisi, condotta con metodologia qualitativa, di alcuni casi di wi-fi territoriali. Il racconto di queste esperienze intende evidenziare la validità di modelli *bottom up* nei processi di infrastrutturazione tecnologica.

## 2. Il quadro generale

La diffusione della banda larga è un elemento centrale dell'Agenda digitale europea, richiamata dall'Agenda digitale italiana, per accelerare la diffusione di Internet e sfruttare i vantaggi di un mercato unico del digitale per gli attori sociali, economici e istituzionali. La stessa Agenda digitale sottolinea fra gli obiettivi base da realizzare entro il 2015, per stimolare la crescita economica nel prossimo decennio, la copertura minima della banda, la sua diffusione e uso da parte di pubbliche amministrazioni, famiglie e imprese. Numerose indagini mettono in evidenza come la NGN (*Next Generation Network*), la rete di quarta generazione, costituisca sempre più un'infrastruttura imprescindibile per lo sviluppo di un Paese. Essa garantisce la nascita di nuovi servizi e prodotti, stimola la competitività, lo sviluppo economico e favorisce l'affermarsi della società dell'informazione nel suo complesso<sup>3</sup>.

Al fine di consentire una crescita ottimale della capacità e qualità della trasmissione delle informazioni e una diffusione capillare della connettività *always on*, la diffusione della citata NGN, si caratterizza per una convergenza fra tecnologie

<sup>2</sup> Il programma WI-PIE. <http://www.wi-pie.org/cms/>

<sup>3</sup> Un recente comunicato della Commissione europea (DG CONNECT) ricorda come un incremento di 10 punti percentuali nella penetrazione della banda ultra larga porti a una crescita di 1,5% del PIL.

wired e wireless. Il cablaggio del territorio, com'è noto, richiede grossi investimenti soprattutto in regioni dalla complessa configurazione orografica come il Piemonte. Per questo è stato ampiamente sostenuto dal citato programma WI-PIE l'uso di infrastrutture wireless quali il wi-fi e il WiMAX, tecnologie di trasmissione radio ad alta frequenza molto flessibili, che permettono di evitare l'utilizzo dei cavi tradizionali e, invece, possono combinarsi con questi ultimi o con altre reti wireless per migliorare l'infrastruttura di rete. La domanda di una connessione diffusa, dovuta all'uso crescente di tecnologie mobili (*netbooks, laptops, tablet and smart phones*), richiedono una disponibilità di accesso estesa sui territori affinché gli utilizzatori non affrontino costi onerosi (cfr. Sandvine 2013).

Per quanto riguarda l'adozione della banda larga da parte delle famiglie, i dati disegnano un profilo del Piemonte meno positivo della Lombardia e delle altre regioni del Nord Est, e distante dalle Regioni del Nord Europa, ma anche dalla Francia e dalla Germania. Per le imprese non si dispone, invece, di un dato regionale disaggregato.

Secondo l'indagine dell'Osservatorio ICT del Piemonte nel 2011 la BL (banda larga) copriva quasi tutto il territorio regionale<sup>4</sup>. L'incremento significativo, più del 10% nell'utilizzo della banda larga rispetto al 2009, anno in cui viene dato il via al consistente piano di informatizzazione regionale WI-PIE, riguarda le famiglie<sup>5</sup>.

Una su sette accede alla banda larga. Grazie al programma regionale WI-PIE, nell'arco temporale 2009-2011 si registra anche un incremento dell'uso di Internet da parte di fasce della popolazione svantaggiata per età, istruzione e condizione lavorativa. Sono i soggetti con più di 55 anni, quelli con un titolo di studio basso e i disoccupati.

Il miglioramento tocca anche le pubbliche amministrazioni piemontesi. 1186 dei 1206 comuni hanno un accesso alla banda larga seppure a velocità contenuta. In tutti questi opera un fornitore di servizi di telecomunicazioni e un 40% dispone di più operatori.

Per quanto riguarda le istituzioni scolastiche il 72% ha un accesso a Internet, ma a bassa qualità. Rimane stabile con una copertura dell'85% la connessione alla banda larga da parte delle imprese anche se si rileva un incremento di quelle che utilizzano una connessione a 20 Mgb.

Il problema reale, che colloca il Piemonte al di sotto della media europea, riguarda la qualità della connessione. Rispetto al 2009 scende, infatti, dal 33% al 25% la percentuale delle persone che si dichiarano molto soddisfatte e all'opposto cresce dal 16 al 18% quella di chi si dichiara poco o per nulla soddisfatta. A sua volta, il 15% delle imprese lamenta una forte discrasia fra la quantità di connessione nominale offerta e quella effettiva.

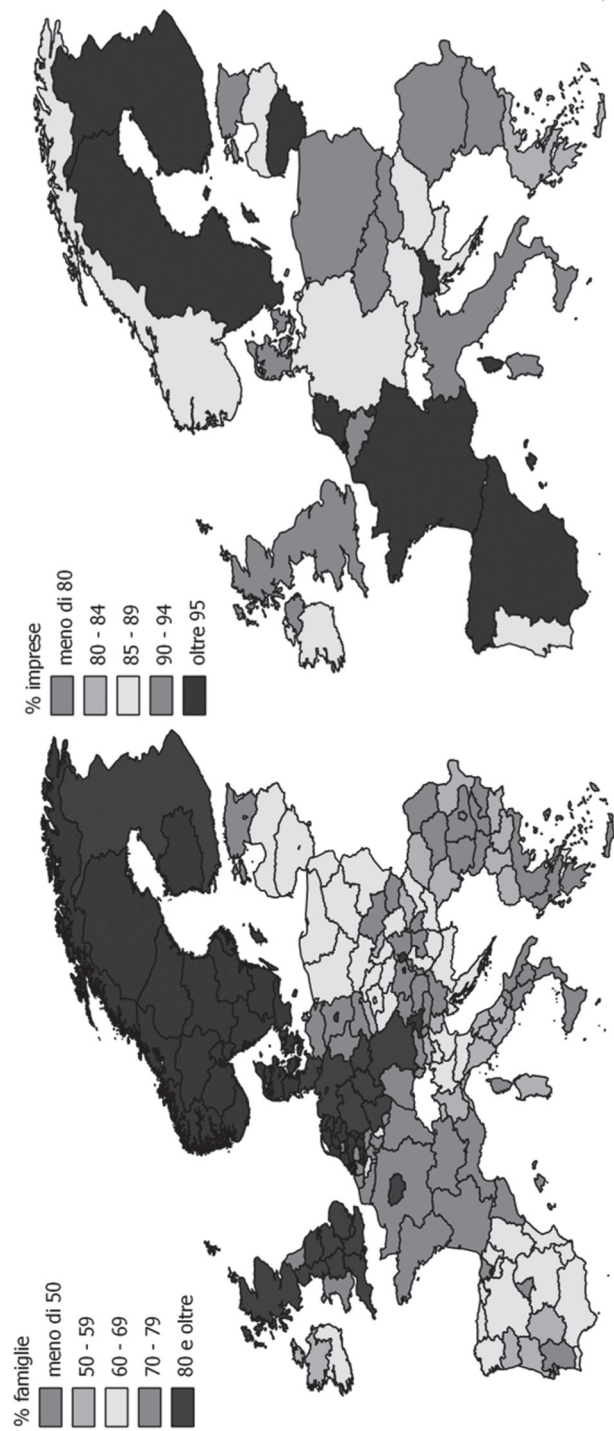
Rispetto alla PA va ancora segnalato che, a fronte di una copertura di banda larga di quasi il 100%, solo il 10% dei comuni era dotato di una strategia digitale.

La qualità della banda larga non solo limita le possibilità di diffondere e usufruire delle risorse offerte dalla convergenza digitale e dalle nuove appli-

<sup>4</sup> [http://www.osservatorioict.piemonte.it/it/images/phocadownload/Libro\\_IRES\\_completo.pdf](http://www.osservatorioict.piemonte.it/it/images/phocadownload/Libro_IRES_completo.pdf)

<sup>5</sup> Il programma regionale WI-PIE attivato nel 2004, si è completato nel 2009. Nel 2010 e nel 2013, la Regione ha sottoscritto altri accordi a livello nazionale per il completamento della BL sul territorio.

Fig. 1. Adozione di connessioni a banda larga in Europa da parte di famiglie e imprese al 2012\*



Fonte: Eurostat

\* I valori medi della UE rispetto alla adozione sono rispettivamente il 73% per le famiglie e il 90% per le imprese. Secondo la definizione dell'OECD la banda larga riguarda le connessioni di capacità superiore a 144 kbps.

cazioni web 2.0, ma induce elementi di scoraggiamento nella utenza verso i servizi offerti dalle istituzioni e dalle amministrazioni pubbliche. Ci riferiamo alle potenzialità espresse dal web sociale, ai contributi degli *user generated content*, dei sistemi di *social networking* e *crowdsourcing* per costruire forme di autoorganizzazione o organizzazione sociale e professionale e sviluppare nuove forme di comunicazione partecipativa che arricchirebbero, attraverso l'intreccio di innovazione tecnologica e innovazione sociale, il contesto territoriale.

In particolare per la pubblica amministrazione la qualità della banda impedisce di soddisfare la crescente domanda da parte della popolazione di servizi interattivi e transattivi. Si rileva, infatti, un forte divario fra la popolazione nell'utilizzo di servizi privati come l'home banking e l'e-commerce (50%), e quelli pubblici (15%). Grazie alle nuove modalità di fruizione dei servizi, spinte anche dalla diffusione delle tecnologie *mobile* aumentano le attività svolte online. Inoltre si va diffondendo in tutte le fasce di età della popolazione una forte richiesta di informazioni qualificate delle specifiche condizioni territoriali che sarebbero favorite con i servizi di georeferenziazione.

Questa si rivela un'importante occasione per le imprese innovative che operano nel settore del software e del web 2.0.

Il Piemonte delinea in questi anni un quadro di crescita a tre velocità, più elevato per i cittadini, modesto per la PA e stabile per le imprese, il che permette di ipotizzare una presenza potenzialmente in crescita di cittadini pronti a usufruire anche in modo attivo delle potenzialità delle ICT e delle applicazioni territoriali a esse connesse<sup>6</sup>.

Tab. 1. *Diffusione ICT in Piemonte e prospettive in accordo con gli indirizzi dell'Agenda digitale*

		2011		2015	
DIFFUSIONE	Famiglie	70%	con almeno 2 Mb	100%	a 10 Mb
		75%	possiede almeno un PC	100%	vari device
	Imprese	85%	con almeno 2 Mb	100%	a 10 Mb
		85%	è presente sul web	100%	presenza sul web
	Comuni	100%	connessione fissa 2 Mb	100%	a 10 Mb
93%		un operatore wi-fi	90%	più operatori	
60%		mobile UMTS		LTE	
APPROPRIAZIONE	Famiglie	50%	acquisti on-line + home banking		anche estero
		15%	servizi disponibili vs PA	50%	servizi dispositivi
	Imprese	70%	acquisti on-line + home banking	100%	acquisti on-line
		10%	vendita on-line	33%	vendita on-line
PA	45%	servizi disponibili vs PA	70%	servizi dispositivi vs PA	
	85%	servizi info		collaborazione PA	
		10%	servizi dispositivi	50%	servizi dispositivi

Elaborazione su fonte: Osservatorio ICT (2011)

<sup>6</sup> [http://www.osservatorioict.piemonte.it/it/images/phocadownload/Libro\\_IRES\\_completo.pdf](http://www.osservatorioict.piemonte.it/it/images/phocadownload/Libro_IRES_completo.pdf); Vellar, Berra *et al.*, 2011.

Un quadro sintetico è rappresentato dalla tabella 1. Essa offre un confronto per quanto riguarda la diffusione dell'uso effettivo delle ICT da parte dei tre utilizzatori principali (pubbliche amministrazioni, famiglie e imprese) fra la situazione registrata al 2011 e gli obiettivi da raggiungere nel 2015. Questi ultimi sono quelli indicati dall'Agenda digitale europea, come menzionato all'inizio di questo paragrafo.

### 3. *Il wi-fi: un modello bottom up di infrastrutturazione tecnologica*

Il dato significativo che emerge dalla tabella 1, sopra riportata, concerne la differenza fra diffusione e appropriazione delle ICT, dove quest'ultima implica un uso attivo ed è la condizione per superare un divario digitale non solo strutturale, ma anche culturale.

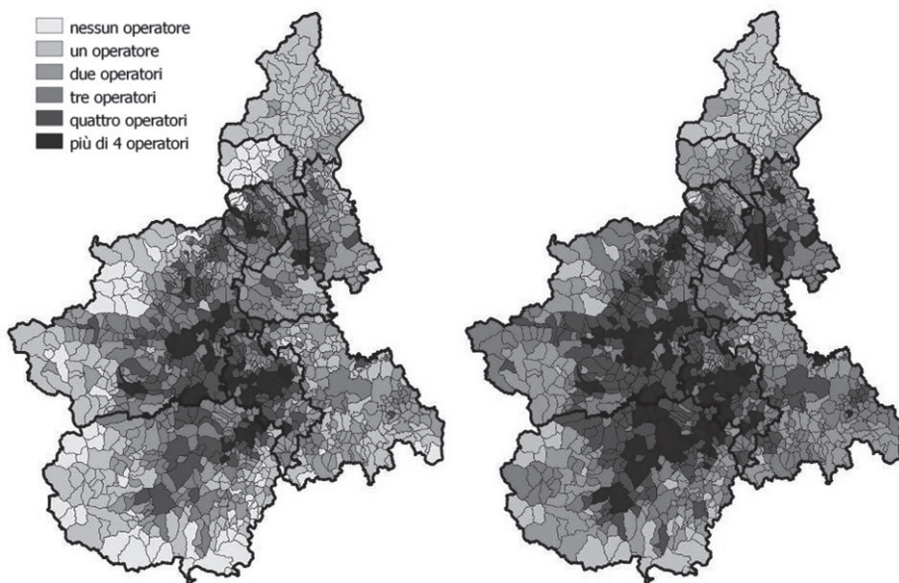
La nostra ricerca su venti esperienze di wi-fi ha messo in evidenza come queste strutture possano essere strumenti per favorire, attraverso le ICT, forme di cooperazione fra attori eterogenei che operano in una determinata area. Le strutture wi-fi, in quanto fortemente inserite nelle realtà territoriali di appartenenza, possono realizzare quel modello sociale e tecnologico che coniuga funzionalità tecnologica e relazioni sociali, dando luogo a forme interessanti di cooperazione fra attori sociali, per diffondere le connessioni telematiche, favorire lo sviluppo di servizi per i cittadini, attività economiche innovative e di promozione locale (Berra, 2013a). Possono essere strumenti che, come vedremo, aiutano a superare il divario digitale che riguarda i cittadini, ma anche le imprese e le istituzioni, e contribuiscono alla diffusione di Internet come *public utility* (Berra e Nuciari, 2013; Berra, 2013b).

Negli ultimi anni il Piemonte ha visto il fiorire di WISP (*Wireless Internet Services Provider*) indipendenti dalle grandi compagnie telefoniche, fatto che ha dato luogo a un mercato pluralistico di offerta di connessioni e di servizi (cfr. fig. 2). Uno stimolo alla crescita dei WISP e alla diffusione del wi-fi è stata anche la nuova normativa regionale piemontese del 2011 sulla realizzazione di servizi di accesso wi-fi gratuiti. Infatti, la Regione Piemonte, nella ottica di dare una risposta concreta e creare condizioni inclusive per lo sviluppo delle reti di nuova generazione, ha integrato il programma di sviluppo WI-PIE con alcuni provvedimenti significativi, quali il programma triennale per lo sviluppo dell'*e-government* e della società della informazione, e tre leggi pioniere, quella sull'accesso libero e aperto al wi-fi, sulla diffusione dei dati pubblici e sull'obbligo dell'uso del software libero nella pubblica amministrazione<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Regione Piemonte, L.R. 26 marzo 2009, n. 9, *Norme in materia di pluralismo informatico, sull'adozione e la diffusione del software libero e sulla portabilità dei documenti informatici nella pubblica amministrazione*; L.R. 22 aprile 2011, n. 5, *Interventi a sostegno della realizzazione di servizi di accesso Wi-Fi gratuiti e aperti*; L.R. 23 dicembre 2012, n. 24, *Disposizioni in materia di pubblicazione tramite la rete Internet e di riutilizzo dei documenti e dei dati pubblici dell'amministrazione regionale*.



Fig. 2. *Wireless Internet Services Provider in Piemonte. Comuni 2011-13*



Fonte: Progetto WI-PIE, <http://www.wi-pie.org/cms/>

### 3.1. La ricerca

Le esperienze specifiche della realtà piemontese sono state analizzate con una metodologia di carattere qualitativo che ha visto l'uso di interviste in profondità a sindaci, associazioni di categoria, enti di ricerca e imprenditori, abbinata a una analisi di documenti, di siti Internet e della pubblicistica locale.

Nella ricostruzione dei casi l'attenzione si è focalizzata su:

- a) i soggetti promotori;
- b) il modello organizzativo;
- c) la tipologia del servizio offerto;
- d) la tecnologia utilizzata;
- e) il sistema di relazioni che si è creato;
- f) i modelli di business e il coinvolgimento degli utenti.

I casi riguardano quattro aree territoriali ricomprese nelle Province di Torino, Cuneo e Novara.

Sei casi sono comuni montani; tre comuni collinari, dieci reti municipali o di piccole città, e uno di una rete di quartiere di Torino. Non sono solo un esempio di contesti territoriali e sociali diversi, che, peraltro, rispondono alla ripartizione amministrativa della Regione Piemonte, ma anche di un processo non facile di crescita, di pratiche cooperative per superare difficoltà

infrastrutturali, tecnologiche, culturali e sociali. Essi raccontano piccole storie che intercettano bisogni emergenti e propongono soluzioni fattibili. Rappresentano esperienze sostenibili economicamente e socialmente efficaci, che possono essere ripetute in altre realtà.

Di particolare interesse in Piemonte è il ruolo giocato oltre che dalle pubbliche amministrazioni, dagli enti di ricerca e dagli attori economici. In alcuni casi la costruzione di reti wi-fi ha costituito l'occasione di una iniziativa imprenditoriale nuova e anche la sperimentazione di soluzioni tecnologiche innovative. A differenza di regioni come il Lazio o la Campania, o anche il Nord Est, in Piemonte è più debole la presenza di comunità wi-fi spontanee promosse dai cittadini, come, per esempio, la community Ninux che ha lo scopo di realizzare reti wireless libere in Italia<sup>8</sup>. Ciò è probabilmente dovuto alle politiche legislative e al forte ruolo propulsivo del programma regionale WI-PIE, che ha fatto, come detto sopra, della incentivazione del wi-fi e della cooperazione fra pubblico e privato una strategia di azione dello sviluppo regionale (cfr. fig. 3).

Dei venti casi analizzati nella nostra ricerca, due hanno avuto fra i principali promotori centri di ricerca, sette imprese, due istituti di istruzione tecnica secondaria, due associazioni commercianti e sette pubbliche amministrazioni.

Fin dal 2008, il Comune di Novara, in collaborazione con una istituzione scolastica, l'ITIS FAUSER (primo Internet ISP provider di Novara), mette a disposizione dei cittadini punti di accesso pubblici e gratuiti alla rete civica a fibra ottica tramite wi-fi.

L'Ascom (Associazione Commercianti) di Bra – in Provincia di Cuneo –, in collaborazione con l'Amministrazione comunale, ha realizzato uno dei primi progetti di rete wireless municipale in Italia: Bra-in<sup>9</sup>. Si tratta di un servizio che fornisce gratuitamente accesso ad Internet ventiquattro ore su ventiquattro, a una velocità di 4Mbs al settore commerciale, istituzionale e residenziale nel territorio braidese. I lavori sono stati affidati a un'azienda locale che si è avvalsa della collaborazione di piccole imprese dell'area.

Anche a Cuneo (50.000 abitanti) l'associazione commercianti con il fine di rivitalizzare il commercio ha creato, «Porticone Wi-Fi», un organismo associato di imprese, con partner Confcommercio e la collaborazione della Camera di Commercio. Si è ritenuto che avere una rete, che offrisse connettività gratuita in mobilità a residenti e turisti, fosse importante in una città con forte vocazione turistica e un marketing orientato alla Francia. Un elemento interessante di questo progetto è che i primi a registrarsi nelle strutture commerciali per ottenere l'accesso non sono stati i giovanissimi, ma la fascia di popolazione compresa fra i 30 e i 70 anni<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> <http://wiki.ninux.org/>

<sup>9</sup> La scelta dell'acronimo di Bra-Internet (dal termine inglese brain, cervello) evidenzia la valenza conoscitiva, informatica e culturale dell'iniziativa. [www.4brain.eu](http://www.4brain.eu)

<sup>10</sup> [www.ilporticone.com](http://www.ilporticone.com)

Fig. 3. I nodi della comunità di Ninux in Italia



Fonte: <http://map.ninux.org/>

Nel caso del comune collinare di Verrua Savoia (1473 abitanti), la cooperazione tra il Comune e il laboratorio di ricerca IXEM del Politecnico di Torino ha reso economicamente sostenibile la costruzione della infrastruttura wi-fi<sup>11</sup>.

Trampoline – una piccola start-up dell’Incubator del Politecnico di Torino – ha, in Valle Susa, messo a disposizione di enti pubblici e attività commerciali un portale web, basato su tecnologia open source, personalizzabile, con cui promuovere la propria attività direttamente sugli smartphone dei clienti. Il portale, di facile navigabilità e poco costoso, svolge anche un ruolo di controllo degli accessi e può essere arricchito da ciascun bar, albergo o ente pubblico con informazioni turistiche e commerciali, servizi digitali a valore aggiunto e servizi al cittadino, in funzione del marketing o dell’e-commerce. Il progetto, nato con finalità prevalentemente turistiche, prevede di costruire una rete federata e partecipata, sostenuta dall’Ascom (Associazione Commercianti) della Provincia di Torino.

<sup>11</sup> [http://www.ixem.polito.it/projects/verrua\\_domotica\\_2011/index\\_e.htm](http://www.ixem.polito.it/projects/verrua_domotica_2011/index_e.htm)

Nel quartiere San Salvario della città di Torino il progetto Bandablu.it, promosso da una impresa del settore hi-tech, intende creare una rete civica utilizzando la tecnologia wi-fi Mesh<sup>12</sup>. La configurazione di rete che si autogenera e si autogestisce consente di trasformare reti non comunicanti in un'unica infrastruttura wireless auto-configurante diffusa sul territorio. Il servizio viene offerto con diverse modalità: gratuito per utenti residenti e utenti periodici come turisti, lavoratori in trasferta e studenti. Un servizio a pagamento è per utilizzatori professionali, commercianti e privati che richiedono particolari servizi, mentre gli investitori, le aziende sponsor e le istituzioni amministrative utilizzano il servizio in cambio di un contributo al miglioramento della rete.

La creazione di strutture wi-fi ha dato luogo a interessanti forme di cooperazione e partnership fra gli attori sociali.

La costruzione di una rete a BL wireless in 11 comuni di montagna delle Valli Orco e Soana (VOS) – un'area compresa all'interno del Parco del Gran Paradiso – è la prima esperienza di coprogettazione con istituzioni locali (comuni e comunità montane) e utenti (piccoli e medie imprese, esercizi commerciali e cittadini privati), promossa da un ente di ricerca: il Living Lab del CSP di Torino<sup>13</sup>.

Un esempio di cooperazione fra imprenditoria privata e istituzioni, sostenuto da un'impresa, è il progetto O'Wi-Fi<sup>14</sup>, una soluzione wireless open source. Nel 2006 con tale soluzione sono stati realizzati quattro progetti per abbattere il digital divide in cinque valli (Valsessera, Valsesia, Alta Valle di Susa e Alta Langa). Qui, grazie alla collaborazione tra la Comunità Montana Alta Langa e l'impresa che ha fornito tecnologia wireless O'Wi-Fi, nel 2007 è stata creata la più estesa regione europea coperta da BL in modalità wi-fi Mesh. Questa, attraverso un sistema hardware/software completamente open source, ha offerto un buon servizio di connettività alla pubblica amministrazione locale, agli imprenditori e ai cittadini.

Di grande importanza sono stati poi i progetti Free Italia Wi-Fi<sup>15</sup>, promosso dalla Provincia di Roma. Per diffondere in modo capillare le NGN sul territorio italiano e rendere Internet accessibile a bassi costi, il predetto ente ha sviluppato, attraverso la collaborazione con il consorzio universitario CASPUR, un *Kit Open Source* che consente la realizzazione di reti wi-fi pubbliche. A essa hanno inizialmente aderito il Comune di Venezia, la Regione

<sup>12</sup>Le tecnologie Mesh wireless network sono in grado di coprire vaste aree in modo efficiente grazie a quattro principali caratteristiche distintive: (1) ciascun nodo genera dati indipendentemente dagli altri; (2) vi è un'autoconfigurazione; (3) in nessun controllo è centralizzato; (4) supporta un grande numero di nodi. Le tecnologie Mesh wireless network utilizzano software open source per la creazione di infrastrutture pervasive e automatiche basate sulla cooperazione e sull'ottimizzazione delle risorse. Trattandosi di reti create dal basso, queste sono tecnologicamente in grado di generarsi e ampliarsi automaticamente con l'emergere di nuove esigenze.

<sup>13</sup><http://wipie.csp.it/vos/>

<sup>14</sup>I casi di studio sono stati presentati anche durante il workshop dell'Osservatorio ICT del Piemonte, «Informazione e comunicazione di prossimità nella società globale: i Sistemi di Telematica Civica a base territoriale» organizzato da Mariella Berra e Sylvie Ocelli, 7 febbraio 2006.

<sup>15</sup><http://saperi.forumpa.it/story/51074/nasce-free-italia-wi-fi-la-prima-rete-nazionale-il-wi-fi-libero>

Sardegna, le Province di Prato, Firenze e Pistoia e, successivamente, alcuni comuni piemontesi, oggetto della nostra ricerca, quali Bra con Dogliani e Cherasco, l'Unione dei Comuni Fossanesi, Alba e Torino.

Un'altra interessante iniziativa è stata portata avanti dalla società Unidata, che con Wired Italia<sup>16</sup>, Green Geek<sup>17</sup> e il CASPUR<sup>18</sup>, ha lanciato la campagna wi-fi 150<sup>19</sup>. L'obiettivo è fornire a 150 comuni italiani quanto necessario per l'installazione di una connessione wi-fi all'interno di un'area pubblica accessibile ai cittadini, previa autenticazione e registrazione<sup>20</sup>. Tra i 150 enti locali, in cui è stato realizzato il progetto, vi sono i comuni piemontesi di Grugliasco, Piossasco, Savigliano e la Circoscrizione 2 di Torino.

L'indipendenza dagli ISP, gestiti spesso da grandi compagnie telefoniche, permette il ricorso alle attività di medie e piccole imprese o centri di ricerca che sviluppano hardware e software e le applicazioni necessarie per il funzionamento delle infrastrutture. Per molte imprese locali la costruzione di reti wi-fi ha rappresentato un'opportunità per l'avvio di una nuova attività o per la riconversione di una vecchia. Inoltre, la creazione di queste infrastrutture ha costituito una occasione per dare impulso a attività imprenditoriali localizzate nel territorio o che individuano nello sviluppo del medesimo un'occasione di crescita imprenditoriale, attività che riguardano la fornitura di servizi high tech e servizi in genere, contenuti e attività multimediali. Dalla nostra analisi circa 20 piccole imprese sono state coinvolte in questo processo.

Punti di accesso diffusi su un territorio localizzato possono aiutare a superare il digital divide, che riguarda non solo la popolazione oggettivamente svantaggiata, ma anche quella formata dai cosiddetti «analfabeti volontari», che non ravvisano un'utilità nell'uso di Internet<sup>21</sup>. Una comunicazione capillare ed efficace educa, infatti, i cittadini all'uso di Internet rendendoli consape-

<sup>16</sup> Wired Italia (<http://www.wired.it>) è la declinazione nazionale della rivista californiana che dal 1993 tratta tematiche di ordine tecnologico e di come la cultura, l'economia, la politica e la vita quotidiana ne vengono influenzate.

<sup>17</sup> Green Geek (<http://www.greengeek.it/>) è un'associazione culturale no-profit per la libera diffusione delle idee, delle informazioni e della tecnologia.

<sup>18</sup> CASPUR (<http://www.caspur.it/>) è il Consorzio delle Università Romane; si occupa di applicazioni di supercalcolo per università e ricerca.

<sup>19</sup> Tali iniziative sono da contestualizzare in un più esteso movimento promosso da Wired con la campagna «Sveglia Italia» (<http://mag.wired.it/svegliaitalia>). Va inoltre rammentato che l'indicazione 150, non solo indicava il numero dei comuni aderenti, ma è anche stata scelta in corrispondenza delle celebrazioni del 15° dell'Unità nazionale.

<sup>20</sup> Il servizio rientra in un pacchetto di comodato d'uso gratuito: insieme all'installazione dell'hotspot e degli access point, Unidata fornisce il sistema UniWi-Fi Cloud, grazie al quale il comune non dovrà occuparsi dei problemi tecnici di gestione, delle registrazioni e delle autenticazioni (necessarie per legge). Si realizzano così le condizioni di privacy e sicurezza necessarie. Il comune dovrà solo avere a disposizione una linea di connessione a Internet (per esempio ADSL) in prossimità della zona di copertura. Il servizio è gratuito fino al 31 dicembre 2011; al termine della promozione, se il comune è interessato a mantenere il servizio, potrà concordarne il prezzo. Viene anche gestito un sistema di roaming tra i vari hotspot dell'iniziativa e col circuito gratuito Free Italia wi-fi un utente registrato in un comune può accedere alle altre reti senza doversi registrare ogni volta.

<sup>21</sup> <http://www.zeusnews.it/index.php3?ar=stampa&cod=16820>

voli dei vantaggi che la dematerializzazione porta con sé. Questo obiettivo è stato perseguito attraverso l'offerta di corsi di formazione per la popolazione anziana, la distribuzione di computer riciclati, la fornitura della connessione gratuita alle scuole elementari locali. Nel caso per esempio del VOS, il CSP ha organizzato incontri con la popolazione locale per un periodo di sei mesi per capire le aspettative degli utilizzatori e guadagnare la loro fiducia.

Il meccanismo di regolazione della reciprocità gioca un ruolo importante. Esso non si riferisce solamente al supporto formativo gratuito, ma orienta gli stessi modelli di business. Va dalla diffusione e offerta di servizi wi-fi liberi e gratuiti con l'obiettivo di superare il digital divide, a forme ibride di offerta di servizi gratuiti e a pagamento, finalizzate anche alla crescita di attività commerciali secondo il modello economico del *freemium* (Anderson, 2009).

Sono occasioni per sperimentare tecnologie innovative e meno costose per costruire una infrastruttura di rete efficiente ed efficace. Esse riguardano, sia l'uso del software open source (per esempio il wi-fi Mesh), sia fonti alternative di utilizzo dell'energia. Il caso di Cellarengo, un comune collinare della Provincia di Asti (ai confini tra le Province di Torino e Cuneo), non solo rappresenta un buon esempio di cooperazione fra pubblico e privato ma anche di come sia possibile la piena integrazione tra energie rinnovabili e ICT.

Sono parte integrante della infrastruttura tecnologica delle pubbliche amministrazioni per costruire reti civiche o reti municipali finalizzate a erogare servizi di *government* e sviluppare forme di *e-governance*. Il wi-fi pubblico potrebbe, infatti, costituire un'infrastruttura abilitante per realizzare arene pubbliche in cui i cittadini possono condividere conoscenze ed esperienze e creare un ambiente di interazione con i governi locali. Tuttavia, raggiungere l'obiettivo di coinvolgere gli attori economici e sociali, comporta per la PA un'innovazione culturale profonda che investe il modello organizzativo e le forme di comunicazione.

L'analisi dei casi sottolinea, innanzitutto, la difficoltà di creare una relazione di fiducia con gli utenti. Il loro interesse può essere stimolato attraverso la formazione, il coinvolgimento in attività partecipative, la comunicazione, l'informazione e un'offerta parzialmente o totalmente gratuita del servizio.

Una ulteriore difficoltà riguarda la possibilità di avere una rete di imprese locali competenti, in grado di auto-sostenere il progetto in modo da permettere il trasferimento tecnologico dall'ente di ricerca o dalla istituzione che lo ha promosso al territorio e, al contempo, fornire servizi a PA e cittadini.

Per superare le difficoltà indicate, che possono ostacolare la crescita di esperienze sostenibili e ripetibili, è necessario attivare le condizioni favorevoli per innescare un partenariato pubblico e privato che abbia salde radici nel territorio.

Si possono, quindi, suggerire due linee di azione.

La prima riguarda il ruolo di mediatori svolto da enti di ricerca, imprese, associazioni di categoria e istituzioni pubbliche. Essi devono avere una conoscenza del sistema locale, dei diversi attori che lo compongono e del sistema sociotecnico che si intende costruire, una conoscenza finalizzata ad avviare forme di cooperazione funzionale allo sviluppo di innovazione mediata dalle ICT. Potranno, così, farsi carico di instaurare un dialogo tra i differenti attori, ognuno dei quali ha non solo i propri interessi relativi alla partecipazione a progetti, ma anche le proprie modalità di comunicazione.

La seconda riguarda un'attenzione particolare al ruolo degli utenti della rete. Nel web 2.0 i cittadini, infatti, non possono più essere concepiti come soggetti passivi ma come utenti attivi. Grazie agli strumenti del web 2.0 e a forme di organizzazione dal basso, i cittadini stanno già contribuendo allo sviluppo della società della conoscenza, però, talvolta in modo parallelo e non integrato rispetto agli attori istituzionali.

Anche in questo caso, dunque, è necessario fare dialogare due mondi differenti: quello delle culture digitali attive online (che rappresentano una quota crescente della popolazione piemontese) e quello delle PA, che spesso sono ancora arretrate nello sfruttare queste potenzialità partecipative della rete. Valorizzare la creatività e l'innovatività degli utenti della rete potrebbe, forse, anche contribuire alla diffusione della consapevolezza delle opportunità del digitale nei confronti di quell'ampia fascia di popolazione piemontese che è ancora restia a utilizzare tecnologie e servizi ICT.

Questi modelli di wi-fi possono costituire un incentivo per alimentare sul territorio «arene pubbliche», luoghi di discussione e di proposte, nel cui ambito i cittadini, le imprese e le istituzioni hanno l'opportunità di condividere conoscenze ed esperienze. Un ambiente sociale e tecnologico in cui la tecnologia wi-fi fornita da cittadini, centri di ricerca o operatori commerciali, istituzioni può dare vita a uno spazio partecipativo, gestito dalla pubblica amministrazione in funzione della interazione con i cittadini. Innescare un circolo virtuoso fra diversi attori sociali richiede, a nostro parere, un'integrazione delle singole esperienze in un modello di policy sistemica che ne permetta la conoscenza e il consolidamento in una linea di indirizzo complessivo.

### *Riferimenti bibliografici*

Anderson C. (2009), *Free: How Today's Smartest Businesses Profit by Giving Something for Nothing*, Pearson, New York.

Berra M. (2007), *Sociologia delle reti telematiche*, Laterza, Roma-Bari.

– (2011), *Sociologías de las redes telemáticas*, IPN (Instituto Politécnico Nacional), Ciudad de México.

– (2013a), *De la ciudad digital a la ciudad incluyente. La construcción de un capital sociotécnico*, «Sociológica», 28, 79, pp. 7-49; <http://www.revistasociologica.com.mx/pdf/7901.pdf>.

– (2013b), *ICT infrastructures and social participation improvement in Piedmont*, in Zalizova I. e Walterova I. (a cura di), *Digital Governance. From local data to European Policies*, EpMa, Praha, pp. 135-142.

Berra M. e Nuciari M. (2013), *Smart cities. Infrastrutture ICT per la partecipazione sociale?*, «Quaderni di Sociologia», 17, 63, pp. 127-153.

Sandvine (2013), *Global Internet Phenomena Report*; <https://www.sandvine.com/downloads/general/global-internet-phenomena/2013/sandvine-global-internet-phenomena-report-1h-2013.pdf>.

Vellar A., Berra M. et al. (2011), *Le ICT e lo sviluppo della società della conoscenza in Piemonte* (Progetto ERICA - WP 2), Dipartimento di Scienze Sociali, Torino.

## 7. RISORSE UMANE E POLITICHE PER L'INNOVAZIONE IN PIEMONTE<sup>1</sup>

Poli per l'Innovazione e Poli Formativi

*Roberto Di Monaco*

### *1. Coordinate per l'analisi delle politiche per l'innovazione*

Da oltre quindici anni la Strategia Europea per l'Occupazione<sup>2</sup> (SEO) si è proposta di disegnare una traiettoria di evoluzione del «modello sociale europeo» centrata sui processi di rafforzamento, formazione e riqualificazione delle risorse umane. L'obiettivo assunto con il Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2003, infatti, era di fare dell'Europa, in dieci anni, «l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale». È l'innovazione, per quest'approccio, la base della competitività, che si tratti di un'impresa, di un settore economico o di un territorio. Tassi di innovazione elevati e diffusi sono la condizione per promuovere la competitività (Porter, 1998, Butera e Alberti, 2012).

Per approfondire l'impatto delle politiche di rafforzamento delle risorse umane sull'innovazione bisogna notare che i ben noti pilastri della SEO – occupabilità, adattabilità, imprenditorialità e pari opportunità – si collocano sia concettualmente che per la loro definizione operativa a cavallo delle tradizionali ripartizioni di competenze che caratterizzano la pubblica amministrazione italiana e la sua organizzazione funzionale in settori e comparti. Il punto di «applicazione finale» delle politiche sono le persone, ma gli obiettivi non sono riferibili a un solo specifico ambito di politiche e le persone li devono conseguire mentre si muovono tra i sistemi dell'istruzione, della formazione, sul mercato del lavoro, tra le occupazioni. In un mondo che cambia rapidamente ciò richiede alle persone capacità crescenti di adattamento e apprendimento. Non solo a loro, però. Infatti, questa visione delle politiche basata sull'apprendimento continuo delle persone rappresenta una sorta di rivoluzione copernicana ed è potenzialmente gravida di conseguenze per i

<sup>1</sup> Il capitolo è frutto di un lavoro comune svolto con Silvia Pilutti. Il lavoro di ricerca empirica sui Poli per l'Innovazione è stato condotto da un gruppo di lavoro che comprende Adriana Luciano, Angelo Pichierri, Silvia Cannizzo, Silvia Pilutti, Monica Demartini.

<sup>2</sup> La SEO è stata varata nel Vertice europeo sull'occupazione del Lussemburgo nel 1997.



sistemi che le gestiscono: essi dovrebbero aprirsi alle relazioni e integrarsi nelle funzioni. La traiettoria delle persone dovrebbe essere sempre meno segnata da passaggi in sequenza tra ambienti distinti che non hanno nessun rapporto tra loro: istruzione, alta formazione, lavoro, ecc., ma dovrebbe sempre più caratterizzarsi come un percorso di evoluzione e apprendimento che con intensità diverse «attinge» contemporaneamente da ambienti formativi e di lavoro. Ciò richiederebbe a questi stessi sistemi di ripensare le proprie modalità di relazione tra loro e con i più generali processi di innovazione che attraversano i sistemi produttivi e la società, per non delegare o scaricare sulle persone la funzione di interconnessione, ma inglobarla in certa misura nelle capacità di servizio dei sistemi stessi.

In quest'ottica, diventerebbe sempre più strategica la capacità d'azione continua sulla valorizzazione e lo sviluppo delle competenze da parte dei servizi per il lavoro e dei sistemi della formazione professionale, come delle strutture organizzative pubbliche e private, delle reti e strutture associative.

Ma quali fattori strutturali e meccanismi sociali renderebbero efficace la catena causale: politiche → integrazione tra sistemi → capitale umano → innovazione? Più in dettaglio, perché questa catena sarebbe preferibile alla più semplice sommatoria dell'azione tradizionalmente condotta nei diversi ambiti?

Per affrontare questi interrogativi dobbiamo brevemente entrare nel merito dei processi che generano l'innovazione.

Secondo una definizione estensiva, l'innovazione consiste nell'implementazione di un nuovo – o significativamente migliorato – prodotto (bene o servizio), o processo, o di un nuovo metodo di marketing, o di un nuovo metodo organizzativo, nelle pratiche aziendali, nell'organizzazione dei luoghi di lavoro o nelle relazioni esterne (OECD/Eurostat, 2005). Alla radice possono esservi processi di natura incrementale, fondati sul miglioramento nell'utilizzo e nella combinazione di conoscenze esistenti, oppure processi di carattere più discontinuo e radicale, basati sull'applicazione di conoscenze nuove, derivate dalla ricerca scientifica e/o dall'invenzione.

Per cogliere la crescente complessità dei processi innovativi è necessario distinguere la dimensione tecnologica da quella dei significati, la cui importanza è stata progressivamente riconosciuta (Verganti, 2009) ed è essenziale relativamente alle specializzazioni produttive del Piemonte. Promuovere il nuovo lavorando sul senso attribuito a prodotti e servizi implica la possibilità di innovazioni radicali anche indipendentemente da importanti discontinuità nelle traiettorie tecnologiche e consolida la prospettiva dell'innovazione guidata dalla generazione di significati: un'innovazione *design driven* piuttosto che soltanto *technology pushed*.

Innovare, quindi, muovendosi su questa vasta gamma di terreni, vuol dire sviluppare processi, talora discontinui e non lineari, basati sulla rielaborazione e lo sviluppo della conoscenza, caratterizzati da svariati fenomeni interconnessi che si svolgono nel tempo, fisicamente e socialmente contestualizzati (Ramella, 2013; Luciano, cap. 4).

Se la conoscenza, su cui poggia qualsiasi processo d'innovazione, è così importante, è utile chiarire perché sono necessarie politiche integrate per svilupparla.

Innanzitutto la conoscenza è difficilmente trasferibile. Molta della conoscenza individuale e organizzativa relativa alle pratiche di lavoro è una conoscenza tacita, implicita nell'operatività, che talvolta neanche coloro che ne hanno padronanza sono in grado di descrivere in modo metodico (Nonaka e Takeuchi, 1997; Rullani, 1994). Sono anche stati studiati i costi di trasferimento della conoscenza: quando essa è completamente tacita e implicita<sup>3</sup> il processo di condivisione e trasferimento è molto costoso ed è quindi difficile farne la base per processi d'innovazione. Allo stesso modo, quando la conoscenza è completamente codificata ed esplicita<sup>4</sup>, il processo di condivisione è immediato e i costi di accesso bassissimi, per cui la conoscenza non rappresenta un valore distintivo per favorire processi di innovazione. Esiste tuttavia un ampio spazio intermedio, dove la conoscenza è solo in parte codificata, accessibile e trasmissibile, e costituisce il patrimonio di individui, organizzazioni e reti, non completamente aperte: essa rappresenta la risorsa essenziale per l'innovazione. La sua reinterpretazione, ricombinazione, riapplicazione e ricodificazione può rappresentare un investimento strategico, costoso, ma capace di produrre un risultato nettamente superiore al costo sostenuto (Powell e Grodal, 2005).

Considerando, quindi, che la conoscenza è fondamentale, ma difficilmente trasferibile, come è possibile farla circolare, avvicinarla ai potenziali utilizzatori, moltiplicarne le ricadute per l'innovazione?

In effetti, la conoscenza si muove (1) con le persone che ne sono portatrici, (2) con le informazioni capaci di rappresentarla e (3) attraverso la condivisione che si genera quando si mette in atto un'azione comune (Ramella, 2013). Flussi di conoscenza caratterizzano ogni realtà sociale e modificano in continuazione il profilo della conoscenza effettivamente disponibile e il potenziale cui ogni attore può accedere, che può crescere o diminuire nel tempo.

In merito al primo punto – i movimenti delle persone – sono fondamentali le traiettorie che attraversano le istituzioni educative, quelle formative e le imprese. Questi transiti «trasportano» conoscenza a cavallo di ambienti diversi e ciascun passaggio può accrescere o disperdere la conoscenza «accumulata» dalla persona, a seconda della logica che governa il passaggio e del livello di coordinamento finalizzato tra gli ambienti tra cui ci si muove<sup>5</sup>. I transiti «congruenti» e le esperienze di valorizzazione, dipendono dalla presenza di attori che si coordinano per favorirli e di ambienti intermedi che strutturano

<sup>3</sup> Per esempio il sapere manuale artigiano padroneggiato da pochi esperti che non lo sanno descrivere.

<sup>4</sup> Per esempio, informazioni tecniche reperibili in rete.

<sup>5</sup> Per esempio, cambiare lavoro tra occupazioni che richiedono competenze completamente diverse, o diventare disoccupati, o entrare in un contesto formativo in cui si sviluppano percorsi poco congruenti con il proprio lavoro, o uscire da scuola e lavorare in occupazioni molto distanti dalle proprie competenze sono certamente transiti che rischiano di depauperare conoscenze e potenzialità. Al contrario, fare un tirocinio congruente ai propri studi, cambiare occupazione rimanendo collegati alla filiera produttiva o alla specializzazione trasversale, cooperare con altri specialisti che lavorano sullo stesso problema in imprese diverse o in contesti di ricerca, realizzare uno spin-off da un'impresa per ampliare o valorizzare un business, sono transiti potenzialmente fertili per la circolazione e l'accrescimento della conoscenza.

e moltiplicano le relazioni. Solo così le traiettorie degli individui diventano meno casuali, ma ricalcano percorsi socialmente strutturati.

Anche il flusso di informazioni risulta essere ampiamente condizionato dall'architettura sociale. La conoscenza pregiata per l'innovazione è, come abbiamo detto, in certa misura tacita e quindi «appiccicosa» (Ramella, 2013), inestricabilmente collegata a specifiche persone o gruppi, ad ambienti organizzativi o reti circoscritte.

Infine, essa riesce a diventare oggetto di scambio fertile se le relazioni sono significative, preferibilmente faccia a faccia, caratterizzate da prospettive di cooperazione finalizzata, fiducia, riconoscimento di reputazione reciproca e relativa stabilità, almeno rispetto all'oggetto stesso dello scambio. Diversamente, le persone e le organizzazioni dispongono di strumenti che rendono ampiamente inservibile la conoscenza agli altri celandone aspetti qualificanti.

Ciò che vale per le persone vale anche per le reti. Le ricerche attente ai meccanismi generatori delle reti per l'innovazione hanno variamente messo in evidenza la non casualità del loro profilo (numero, collocazione, importanza dei nodi) e la rilevanza di alcuni nodi rispetto ad altri (i cosiddetti *hub* che sono «vicini» a molti altri nodi contemporaneamente), così come le caratteristiche favorevoli di determinati ambienti, come quello urbano, o quello distrettuale, caratterizzati da un'elevata densità spaziale di specializzazioni congruenti.

Proprio gli aspetti di prossimità vanno guardati con particolare attenzione. Infatti, le relazioni richiedono prossimità, tenendo presente la sua natura multidimensionale. È importante la prossimità geografica, ma giocano un ruolo altre dimensioni della prossimità, come quella cognitiva, organizzativa e socioistituzionale (Ramella, 2013; Cappello, 2013; DiTER, 2013).

La prossimità non è solo un requisito per scambiare conoscenza, ma anche un risultato di questi scambi, che riducono ulteriormente le distanze e fluidificano le possibilità di condivisione di conoscenza. Le esperienze positive di relazione agiscono sui diversi attori coinvolti, accrescendo sia le capacità di comunicare, sia quelle di assorbire nuova conoscenza, intrecciandola con quella disponibile e consentendo di elaborare nuove combinazioni e complementarietà possibili.

Anche sul versante della valorizzazione e dell'impatto dell'innovazione sembrerebbero essere indispensabili processi di riconoscimento sociale: per affermarsi l'innovazione deve essere apprezzata e sviluppata e ciò richiede consenso negli ambienti che devono riconoscerla, svilupparla, finanziarla, promuoverla, ecc. Questa valorizzazione non è solo legata alle caratteristiche «innovative» intrinseche della nuova conoscenza, ma dipende dal livello di relazioni sociali che sta intorno all'ideazione e alla sua capacità di generare consenso (Ramella, 2013). È facile anche in questo caso cogliere gli effetti moltiplicativi di sistemi di relazione forti e consolidati, che sono in grado di affermare, se non imporre, le proprie traiettorie di sviluppo della conoscenza a comunità e contesti più o meno vasti e ramificati.

La gamma di fenomeni relazionali che abbiamo sommariamente descritto è il terreno su cui è possibile creare condizioni favorevoli all'innovazione. In particolare, l'integrazione tra i sistemi che le persone «attraversano» può moltiplicare le opportunità di relazione e può ridurre la probabilità che le persone,

le piccole imprese e gli altri attori sociali con elevati rischi di isolamento e prive di connessioni, possano trovarsi fuori dai sistemi di relazione – socialmente costruiti – in cui la conoscenza a loro utile viene gestita, sviluppata e applicata.

In questa prospettiva, dunque, il grado di integrazione del sistema di gestione della conoscenza dipende dall'operare dei seguenti meccanismi sociali: (1) di coordinamento e cooperazione, (2) di apprendimento, (3) di riconoscimento, fiducia e reputazione e (4) di ottimizzazione delle interdipendenze esistenti, che consentono di aumentare la velocità, l'estensione e l'efficacia dei processi di gestione della conoscenza. Conviene quindi concentrarsi sulla dinamica di questi meccanismi sociali, piuttosto che sul moltiplicarsi di progetti, di relazioni formali, di strutture, di attività<sup>6</sup>. Questo approccio focalizzato sui meccanismi sociali in azione (o *non* in azione) è preferibile per due motivi di rilievo teorico.

In primo luogo evitare il rischio di assumere una visione statica dei processi in atto. Ciò può avvenire facilmente se si concettualizzano gli «stock di conoscenza» utilizzando una visione riduttiva del concetto di «beni collettivi per la competitività» (Pichierri, 2003)<sup>7</sup>. In realtà, la rappresentazione della «dotazione» di un determinato contesto locale che emerge dall'analisi degli stock (la cui misurazione avviene considerando, per esempio, numero di laureati, numero di patti, numero di progetti di cooperazione, numero di tirocini, numero di ore o persone formate, numero di ricercatori, ecc.) ci racconta un risultato di processi avvenuti in passato ma non ci fornisce informazioni sulla qualità delle relazioni, definita in riferimento alla loro capacità di incidere sulla generazione di conoscenza.

In secondo luogo, occorre non sottovalutare il punto di vista degli attori. La presenza di consolidati percorsi socialmente strutturati è una qualità che caratterizza il contesto in cui gli attori si trovano ad agire, tuttavia, il loro progressivo rafforzamento – l'emergere visibile dei percorsi tipici cui si faceva riferimento – richiede la partecipazione attiva degli attori, che sono incentivati anche individualmente a prender parte ad azioni di cooperazione di cui vedono vantaggi almeno nel medio e lungo periodo. Sottolineare la dimensione dell'incentivo apre questioni rilevanti per le politiche: molti dei processi cui si è fatto riferimento non possono essere semplicemente «disposti» per via normativa o regolamentare, aspettandosi che gli attori sociali li attuino e li «riempiano di senso». Ci si può piuttosto aspettare<sup>8</sup> il prevalere di comportamenti difensivi, opportunistici, minimalisti, che svuotano di contenuti gli

<sup>6</sup> Per esempio, per una scuola, più che il numero di tirocini attivati in impresa, conterebbe il modo in cui per la persona e per l'impresa, oltre che per la scuola stessa, si inseriscono in una strategia organica di rete qualificata, attivando relazioni che durano nel tempo e che incidono su conoscenze strategiche per gli attori interessati. Lo stesso si potrebbe dire, relativamente ad altri attori di questo scenario, per gli interventi formativi, o per le azioni di pre-selezione e collocamento, o per il coinvolgimento in progetti e cooperazioni di ricerca, ecc.

<sup>7</sup> Formazione, trasferimento tecnologico, internazionalizzazione, credito e infrastrutture (Pacetti, 2013).

<sup>8</sup> La storia di molte politiche, dai tirocini all'apprendistato, dalla formazione dei cassintegrati «in deroga» ai contratti di formazione lavoro dovrebbe essere esaminata guardando al senso attribuito dagli attori ai processi di gestione e generazione della conoscenza (Di Monaco e Pilutti, 2013).

orientamenti normativi la cui logica poggia sulla prescrizione, peraltro spesso intrinsecamente difficile da attuare.

Gli attori del sistema regionale per l'innovazione<sup>9</sup> a cui fare riferimento sono le imprese e le loro filiere (dai fornitori ai consumatori) da un lato, e i sistemi di produzione di servizi, dall'altro (organizzazioni d'intermediazione di tecnologia e design, d'intermediazione della forza lavoro, di ricerca pubbliche e private, educative e formative).

È possibile interpretare le relazioni tra questi attori in modi diversi, che costituiscono altrettante rappresentazioni dei processi di sviluppo della conoscenza. Una rappresentazione riduttiva immagina una rigida distinzione di ruoli tra gli attori e relazioni di servizio circoscritte a specifiche funzioni: assunzione di persone (relazione tra impresa e organizzazione di intermediazione), acquisto di servizi (relazione tra impresa e fornitore, o organizzazione formativa), ecc. Una rappresentazione più coerente con obiettivi di integrazione sistemica può essere fondata sul riconoscimento delle potenzialità sottese alle molteplici relazioni che caratterizzano la gestione della conoscenza, indipendentemente da come gli attori si interpretano (l'impresa è produttiva, ma anche formativa; l'ente di formazione sviluppa progetti formativi, ma è coinvolto nella generazione di innovazione, ecc.) e da come utilizzano in modo coordinato i «veicoli» dello scambio di conoscenza (persone, informazioni, azioni comuni). L'integrazione in questo caso scaturisce dalla partecipazione dei diversi attori ai medesimi processi rendendo meno rigide le specializzazioni funzionali tradizionali, partecipazione resa possibile e conveniente dalle politiche di integrazione.

Peraltro, questa è la prospettiva che a nostro avviso deriva dalle evidenze note in letteratura e che ispira la logica delle politiche europee, focalizzata sulle azioni rivolte all'integrazione del sistema.

Da un punto di vista analitico, quindi, ci proponiamo di organizzare l'osservazione delle politiche esaminando (1) il grado di effettiva attivazione di alcuni meccanismi sociali trasversali (coordinamento e cooperazione, apprendimento interattivo, reputazione e riconoscimento, gestione delle interdipendenze positive e negative) appropriati per accrescere l'integrazione; (2) il senso attribuito ai medesimi meccanismi dai diversi soggetti potenzialmente coinvolgibili sul territorio; e (3) gli strumenti organizzativi che possono rendere operativi ed efficaci tali meccanismi sociali.

<sup>9</sup> È consueto identificare sistemi nazionali per l'innovazione, sistemi settoriali, oppure concentrarsi su ambiti territoriali più circoscritti, come i sistemi regionali, ancora territorialmente piuttosto disomogenei, oppure lavorare sui sistemi produttivi locali. Tra i sistemi locali può essere utile distinguere i sistemi urbani (caratterizzati da maggior specializzazione e diversificazione settoriale), i distretti produttivi tradizionali (agglomerazione spaziale di attività con prevalenza di saperi taciti più omogenea per filiera) e i distretti high tech (maggiore importanza della ricerca scientifica di base e dei big player privati e pubblici), le cui specificità in termini di domanda e di gestione della conoscenza sono significative (Ramella, 2013). Ciascuno di questi livelli può essere un punto di osservazione delle politiche per l'innovazione e dovrebbe essere considerato nel valutare la loro organicità. Noi ci concentreremo sulla dimensione regionale, che rappresenta l'oggetto di studio del progetto ERICA.

## *2. Il difficile traguardo dell'impatto di sistema*

Un punto cruciale di osservazione sui 13 anni che ci separano dall'avvio del ciclo di programmazione 2000-06 è costituito dal passaggio al nuovo ciclo 2007-13. In questa fase vengono attuati studi e valutazioni finalizzate alla riprogrammazione, che sono di particolare utilità per fare il punto sulle politiche per l'innovazione<sup>10</sup>. Quali progressi sul focus dell'integrazione possono essere registrati alla chiusura del primo ciclo?

Prendiamo in esame le valutazioni sulla prima stagione programmatoria espresse nel Rapporto Finale di Esecuzione del POR FSE che nel 2010 chiude la rendicontazione e la valutazione del ciclo 2000-06.

Ai fini della nostra analisi è utile cogliere nel rapporto tre elementi: l'impatto rilevato del programma sugli indicatori regionali, le realizzazioni in termini di azioni e il rispetto degli obiettivi d'integrazione tra gli investimenti in risorse umane (FSE) e quelli in sviluppo (FESR).

Il rapporto presenta l'andamento dei principali indicatori dell'istruzione e del mercato del lavoro piemontese, target della programmazione, nell'arco di tempo che va dal 2000 al 2008 e mostra che si è verificato un sensibile miglioramento su tutti i principali aspetti: dall'aumento dei livelli di alta istruzione tecnica alla riduzione della dispersione, dalla crescita dei tassi di occupazione generale e femminile alla riduzione della disoccupazione e all'aumento della partecipazione ai processi formativi (pp. 61-65).

Riguardo alle attività svolte, il rapporto elenca una rassegna di importanti atti amministrativi (direttive, bandi, ecc.) attraverso le quali è stata disposta l'erogazione di servizi di istruzione, formazione, supporto e servizio, accompagnamento al lavoro, che hanno raggiunto nel periodo 737mila persone, di cui 627mila hanno concluso le attività previste dai progetti (68mila progetti). Tra questi troviamo 40mila lavoratori coinvolti in progetti di reinserimento proposti dai Centri Pubblici per l'Impiego e 12mila persone che hanno fruito della consulenza per la creazione d'impresa (2400 imprese create con 3500 occupati). Inoltre, i progetti hanno coinvolto 76mila imprese per il finanziamento di progetti di formazione aziendale.

È dunque evidente, da questi numeri, che l'importanza dei fondi strutturali per la formazione del capitale umano e l'innovazione non può essere messa in discussione, dato che hanno mobilitato una quantità molto rilevante di soggetti e di risorse in processi formativi e di inclusione che altrimenti non si sarebbero realizzati. L'interrogativo che ci guida tuttavia è un altro, e riguarda la capacità di queste azioni di accrescere in modo strutturale e permanente i

<sup>10</sup> I documenti centrali nella programmazione del ciclo 2000-06 in Piemonte sono il Documento Unico di Programmazione (Docup Obiettivo 2), dedicato alle politiche per l'innovazione come investimenti produttivi e ricerca, infrastrutture, sviluppo delle PMI, e il Programma Operativo Regionale (POR Obiettivo 3), dedicato alle politiche per il rafforzamento del capitale umano, alle politiche attive del lavoro e alla formazione. A questo si aggiungono le 4 Iniziative comunitarie: Interreg III, per la cooperazione transfrontaliera, transnazionale e interregionale; Leader +, per progetti di sviluppo rurale promossi da operatori locali; Equal, per la lotta contro le disuguaglianze e Urban II, per lo sviluppo sostenibile delle città e dei quartieri degradati.

livelli di integrazione tra gli attori fondamentali dei sistemi produttivi locali (istruzione, formazione professionale, servizi per il lavoro e la ricerca, imprese) al termine dei progetti finanziati dal FSE. Ciò può avvenire solo se le azioni stesse sono progettate e realizzate in modo da introdurre in maniera permanente nuove modalità operative.

In sistemi socioeconomici fortemente regolati, ciò richiede coerenti modifiche di carattere normativo condivise da tutti gli attori coinvolti. E richiede anche che le innovazioni introdotte siano coerenti con i cambiamenti della legislazione nazionale, che non sono mancati nel periodo di programmazione dei fondi (leggi sull'istruzione, mercato del lavoro, formazione professionale, servizi per il lavoro, ricerca, ecc.)<sup>11</sup>.

In che misura ciò è avvenuto? La ricerca di una risposta a questa domanda non può che valersi di strumenti empirici limitati. In particolare, ripercorreremo, a distanza di tempo, le argomentazioni e i dati proposti nei documenti programmatori sul tema dell'integrazione generata dal programma e i risultati di altre ricerche che si sono occupate dello stato e dei progressi nell'integrazione nei sistemi locali.

Dal documento finale del ciclo 2000-06 (RAE, Rapporto Finale di Esecuzione del 2010) possiamo derivare due osservazioni di interesse generale. Una parte consistente delle argomentazioni fanno riferimento a indicatori di risultato previsti dal programma. Le azioni realizzate: (1) si sono svolte sui territori in cui si voleva promuovere l'innovazione; (2) hanno coinvolto piccole imprese; (3) hanno sostenuto determinati servizi del territorio (servizi per il lavoro, la creazione d'impresa, ecc.); e (4) hanno incrementato le ore di formazione erogate e le persone coinvolte. Un'ulteriore rassegna di argomentazioni poggia invece sull'introduzione di nuovi strumenti e/o processi che si proponevano di incidere in modo permanente e generalizzato sul rapporto tra risorse umane e innovazione in Piemonte. Tra questi vengono citati nel RAE il rafforzamento della rete dei servizi per il lavoro, la strutturazione di servizi per la creazione d'impresa, la creazione del sistema informativo SILP, la creazione di un catalogo regionale di profili e competenze, la creazione di un sistema regionale di rilevazione dei fabbisogni formativi, la creazione di un libretto del cittadino dove poter registrare e certificare le competenze acquisite nella formazione e sul lavoro, la disciplina regionale dell'apprendistato, dell'accREDITamento degli Enti di formazione e dell'istituzione dei Poli Formativi territoriali e dei corsi IFTS.

Certamente quest'insieme di iniziative, se sviluppato in modo organico e coerente, porrebbe le premesse per cambiare radicalmente il potenziale d'integrazione tra politiche delle risorse umane e innovazione in un sistema regionale. Si tratta anche dei nodi nevralgici su cui si sono intensificate, come

<sup>11</sup> Tra le principali la riforma del titolo V della Costituzione Italiana, quale delineata dalla L.C. 3/01, che trasferisce in capo alle Regioni e agli Enti locali funzioni prima di competenza dello Stato; la legge 30/03 e il connesso d.lgs. 276/03 che hanno ridisegnato il mercato del lavoro italiano e l'intermediazione di manodopera esercitata da soggetti pubblici e privati, la legge 53/03 che riforma i cicli dell'istruzione scolastica e il secondo canale del sistema dell'istruzione e della formazione professionale.

abbiamo sottolineato precedentemente, a partire dal 2005, le attenzioni specifiche della Commissione Europea, con l'intento di costruire standard comuni a cavallo dei mercati del lavoro comunitari.

Quel che si può osservare alla fine del 2013, ad alcuni anni dalla conclusione di questo ciclo di programmazione, è che i bisogni di integrazione strategica cui questo insieme di programmi si proponeva di rispondere, nonostante gli importanti progressi realizzati, sono in ampia parte ancora da soddisfare. In particolare:

- la rete dei servizi per il lavoro appare poco integrata con il sistema di progettazione ed erogazione della formazione professionale<sup>12</sup> e dell'orientamento. Anche le relazioni con il mondo delle imprese sembrano essere deboli<sup>13</sup> e depotenziano il ruolo dei centri nel *matching*, salvo che per specifiche importanti categorie, come i disabili;
- il SILP, sistema informativo del lavoro, per quanto ormai costituisca la connessione fondamentale tra gli operatori pubblici e privati che operano sul mercato del lavoro, svolge prevalentemente la funzione di banca dati amministrativa, mentre le informazioni in esso immagazzinate non vengono valorizzate nelle loro potenzialità per gestire strategie di progettazione formativa (in rapporto con Scuole, università e Enti di formazione), di analisi delle competenze offerte e richieste sul mercato, di riconoscimento e certificazione delle competenze, di servizio alle imprese nell'area delle risorse umane. Gli stessi centri per l'impiego, quando si propongono di classificare e catalogare le competenze dei candidati, devono dotarsi di altri supporti. Questi limiti derivano anche dal fatto che il sistema di classificazione dei profili, che utilizza i descrittori delle occupazioni dell'ISTAT, non è pienamente integrato con sistemi di classificazione di profili e competenze utilizzati dalla Regione Piemonte, come, per esempio, quello che è stato creato ad hoc (sistema Collegamenti, [www.collegamenti.org](http://www.collegamenti.org)) come supporto agli Enti di formazione per la descrizione delle competenze e la progettazione dei corsi di formazione professionale;
- il sistema di previsione dei fabbisogni di profili e competenze, che costituisce un punto di riferimento per l'orientamento e gli investimenti dell'istruzione e della formazione è stato implementato in regione Piemonte seguendo modelli diversi. Il più significativo, il RIF (Rete Indagini Fabbisogni), rafforzato tra il 2005 e il 2008, utilizza un sistema di classificazione dei profili

<sup>12</sup>Secondo il monitoraggio APL Piemonte (*IX Rapporto su sviluppo e funzionamento dei Centri per l'Impiego in Piemonte*, aprile 2011), nel 2008-2010 meno del 5% delle persone disponibili che si erano rivolte ai CPI piemontesi avevano messo in atto percorsi di formazione / riqualificazione professionale. Secondo i dati ISFOL (Rapporto ISFOL 2009), indagine ISFOL plus 2008 solo il 9,5% delle persone in cerca di lavoro che si era recato in un CPI nel Nord Ovest aveva avuto proposte di formazione e solo il 19% opportunità concrete di occupazione.

<sup>13</sup>Nel 2010 il numero di richieste aziendali è pari a circa il 4% degli avviamenti come media regionale e circa il 2% in provincia di Torino. Circa l'85% di queste richieste ha trovato risposta in segnalazione di nominativi. Quindi, nell'anno 2010 il sistema dei CPI piemontesi ha ricevuto richieste di segnalazioni da 6618 aziende per circa 10mila avviamenti. A fronte di queste richieste sono state effettuate 64.600 segnalazioni riguardanti circa 37.000 persone, di cui 3315 sono state successivamente avviate.



e delle competenze<sup>14</sup> che non è sovrapponibile quello ISTAT utilizzato dal SILP per catalogare gli avviamenti al lavoro e da Excelsior, per le analisi di previsione<sup>15</sup>. Peraltro, il sistema di previsione regionale non sembra giocare un ruolo significativo nell'orientamento e nella progettazione messa in atto nei sistemi dell'istruzione, dalla scuola secondaria all'università;

- lo stesso sistema di descrizione dei profili e delle competenze (Collegamenti) adottato dalla Regione Piemonte e più volte ampliato e rafforzato è stato solo negli ultimi due anni ampiamente rivisitato<sup>16</sup>, per renderlo coerente con gli indirizzi nazionali orientati alla costruzione di un catalogo nazionale dei profili e degli standard formativi. Il nostro Paese, peraltro, non dispone tuttora di un catalogo nazionale di profili e competenze riconosciuto dai diversi soggetti e base comune per i sistemi di orientamento, progettazione formativa, riqualificazione, validazione e certificazione delle competenze<sup>17</sup>.
- la Borsa Nazionale del Lavoro<sup>18</sup>, che nei documenti programmatici doveva essere avviata nel 2004 in realtà non è mai diventata operativa nelle forme ambiziose preventivate, anche per la presenza di questi significativi problemi di coerenza tra differenti definizioni normative, moltiplicazione dei centri di regolazione sul tema dei profili professionali (territoriale e settoriale-contrattuale), evoluzione di diverse metodologie e sistemi concettuali di riferimento per la definizione di profili e competenze, differente strutturazione dei sistemi informativi (territori e ambiti amministrativi);
- la rete dei servizi alla creazione d'impresa, progressivamente rafforzata, ha svolto un ruolo importante di informazione, consulenza e supporto, mentre appare meno attrezzata nel suo rapporto con gli attori che dovrebbero formare competenze imprenditoriali e integrare le neo imprese in reti produttive locali e nell'offerta di servizi avanzati, tutt'ora piuttosto deboli;
- l'apprendistato, promosso da anni come canale privilegiato di ingresso nel lavoro, non è decollato e nonostante gli sforzi compiuti in Piemonte interessa una quota ampiamente minoritaria degli avviamenti. Dal punto di vista dell'integrazione tra lavoro e formazione occorre rilevare come, nonostante le esperienze positive di formazione professionale in azienda realizzate in Piemonte, i più recenti indirizzi di regolazione nazionale abbiano progressivamente svuotato la dimensione formativa del contratto, con l'obiettivo di semplificarne l'uso, riducendo così anche le potenzialità,

<sup>14</sup> [http://www.regione.piemonte.it/lavoro/osservatorio/rif\\_progetto.htm](http://www.regione.piemonte.it/lavoro/osservatorio/rif_progetto.htm).

<sup>15</sup> Vedi sito europeo <http://euskills panorama.ec.europa.eu/>.

<sup>16</sup> <http://www.collegamenti.org/vetrinaregione/vetrinaregione.asp>.

<sup>17</sup> Il riferimento nazionale è il sistema ISTAT-ISFOL che definisce le Unità Professionali e descrive le competenze richieste nel mercato del lavoro, tuttavia molte regioni hanno sviluppato in questi anni sistemi differenti e in casi importanti, come la disciplina dell'apprendistato, il riferimento scelto sono le figure disciplinate dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro. La stessa Regione si è recentemente orientata a un approccio più soft rispetto alla certificazione, che consiste nella valorizzazione attraverso dossier personalizzati delle «evidenze» professionali che caratterizzano i candidati che vengono seguiti dalla rete regionale dei servizi ([http://www.sistemapiemonte.it/lavoro/dossier\\_evidenze/](http://www.sistemapiemonte.it/lavoro/dossier_evidenze/)).

<sup>18</sup> Attualmente è attivo il sito [cliclavoro](http://www.cliclavoro.it), che opera come banca dati di curriculum on-line.

insite nel contratto, di rafforzamento della capacità delle piccole aziende di erogare formazione.

Un esempio emblematico delle potenzialità inespresse che potrebbero emergere attraverso il miglioramento dell'integrazione tra mondo del lavoro e mondo della formazione si ricava analizzando i risultati di una delle poche analisi valutative svolte nel periodo. Una ricerca condotta su 730 disoccupati che avevano partecipato a corsi di formazione con sostegno al reddito (progetto Residui, ASSVAPP, 2010) interpellati a circa 6-8 mesi dalla conclusione dell'iniziativa, ha messo in luce livelli elevati di soddisfazione dei partecipanti. Due terzi degli intervistati giudicava «molto positivo» il percorso formativo offerto e un altro terzo lo giudicava «positivo». Il livello di gradimento è risultato egualmente alto in tutte le province piemontesi, con riferimento a tutte le dimensioni del corso: l'adeguatezza del contenuto, la preparazione dei docenti, le attrezzature a disposizione e gli orari scelti per le lezioni. Il 93% degli intervistati ha dichiarato di aver imparato qualcosa di nuovo grazie al corso di formazione, mentre il 91% ritiene che la partecipazione al corso abbia rappresentato un valido aiuto a vivere meglio il periodo di disoccupazione e il 65% ritiene che l'intervento abbia consentito di acquisire competenze utili nella ricerca di lavoro. Il 58% dei partecipanti, infine, ha trovato un lavoro retribuito. Nonostante queste ottime valutazioni soggettive, niente affatto scontate, la stessa ricerca evidenzia come solo il 3% di coloro che hanno trovato un lavoro ritiene di averlo trovato grazie alla formazione svolta. È dunque piuttosto evidente che il punto debole dell'intervento è la mancata integrazione tra la «macchina» di progettazione ed erogazione della formazione, le imprese e i sistemi produttivi locali. Questa connessione resta casuale, esterna all'intervento formativo, lasciata alle persone e alle reti informali. Quindi, è innanzitutto sul rapporto tra mondo della formazione e imprese, anche attraverso la mediazione dei servizi per il lavoro, che si dovrebbe lavorare per attivare un circuito virtuoso tra domanda di formazione delle aziende e capacità degli enti di formazione di risponderci.

### *3. Un cambio di passo nel ciclo 2007-13: quale modello per spingere l'innovazione?*

Per approfondire la valutazione dell'effetto dei programmi sull'integrazione è utile confrontare altri due studi istituzionali, condotti nel passaggio tra le due fasi di programmazione, che si proponevano di individuare i problemi di riallineamento della programmazione rispetto alla strategia di Lisbona e alle priorità comunitarie e nazionali. Si tratta dei rapporti di valutazione ex-ante dei programmi 2007-13, POR FESR e POR FSE, condotti da due diversi team tecnici esterni, ma in rapporto con l'Amministrazione regionale e l'Autorità di gestione.

Il POR FESR 2007-13 programmava di investire su tre assi (oltre all'assistenza tecnica):

- Asse 1. Innovazione e transizione produttiva (498 m.euro, 46%);

- Asse 2. Sostenibilità ed efficienza energetica (271 m.euro, 25%);
- Asse 3. Riqualificazione territoriale (271 m.euro, 25%).

L'impatto atteso era «rafforzare la competitività del sistema regionale attraverso l'incremento della sua capacità di produrre ricerca e innovazione e di assorbire e trasferire nuove tecnologie, anche in riferimento a tematiche di frontiera, alle innovazioni in campo ambientale e allo sviluppo della Società dell'Informazione» (p. 111). Gli indicatori da utilizzare riguardavano la competitività internazionale delle PMI e l'occupazione nei settori a media e alta tecnologia, la «cooperazione fra università, imprese e altri centri di ricerca, valutabile in termini di numero di progetti congiunti presentati e numero di ricercatori universitari impegnati nei progetti, il rafforzamento delle capacità istituzionali e il miglioramento della qualità delle reti di partenariato» (p. 13). Questa rappresentazione dell'impatto deve essere attentamente considerata, perché è alla base della promozione dei Poli per l'Innovazione, su cui ci soffermeremo nel prossimo paragrafo.

Ciò che va notato è che questa importante area di investimento sull'innovazione (POR FESR) si è mossa «a prescindere» da quel che avveniva «nelle retrovie», ovvero dalla capacità dei sistemi dell'istruzione, della formazione e dei servizi per il lavoro di alimentare e sostenere i processi di sviluppo della conoscenza che innervavano il programma. Inoltre, non sono stati individuati processi di retroazione tra innovazione e rafforzamento delle risorse umane, come se si trattasse di aree concettualmente e processualmente separate e separabili (p. 75). Tutto ciò, nonostante che lo stesso studio riportasse l'indicazione della Commissione, che in tema di innovazione e cooperazione territoriale gli indicatori rappresentassero non solo i risultati ma anche la qualità dei processi che li avevano resi possibili (p. 100).

Della questione delle «retrovie» si occupa invece, in modo interessante ai fini della nostra analisi, la valutazione ex ante del POR FSE 2007-13. L'analisi mette in evidenza in modo articolato e documentato alcuni punti di debolezza del sistema piemontese, relativi alla qualificazione delle risorse umane e ai limiti che incontrano i sistemi della formazione, dei servizi per il lavoro e dei servizi alle imprese nel rispondere alle necessità di rafforzamento e adeguamento continuo delle competenze della forza lavoro (giovani, adulti, donne, immigrati, lavoratori ultracinquantenni). Secondo questo studio questi limiti possono essere superati grazie all'aumento dell'integrazione sistemica, condizione per mantenere e incrementare competitività e innovazione nelle filiere più forti e specializzate del sistema piemontese. Seguendo questa visione, i processi di integrazione strutturale e permanente tra i sistemi sono un requisito indispensabile non solo per migliorare il livello della coesione sociale, ma anche per sostenere le aree di frontiera della ricerca e dell'innovazione.

La declinazione degli assi di investimento, in coerenza con questa logica, appare fortemente orientata a promuovere la relazione tra sistemi e il miglioramento degli strumenti, più che realizzare una grande quantità di progetti e azioni sul territorio regionale, come era avvenuto nel primo ciclo.

Il POR FSE 2007-13 programmava di investire su cinque assi (oltre all'assistenza tecnica, 4%):

- Asse 1. Adattabilità (252 m.euro, 25%);
- Asse 2. Occupabilità (262 m.euro, 26%);
- Asse 3. Inclusione sociale (81 m.euro, 8%);
- Asse 4. Capitale umano (343 m.euro, 34%);
- Asse 3. Transnazionalità e interregionalità (30 m.euro, 3%).

Riguardo alla adattabilità (Asse 1), che finanzia la formazione continua e l'anticipazione dei bisogni di competenze per l'innovazione, soprattutto nelle PMI, il focus viene posto sul rapporto tra formazione e lavoro. Ciò significa, secondo il valutatore: (1) innovare i metodi formativi e rendere la formazione flessibile e tempestiva; (2) collegare l'innovazione organizzativa nelle imprese con l'innalzamento delle competenze dei lavoratori; (3) potenziare politiche e servizi avanzati per le imprese per anticipare i problemi di competitività e di gestione imprenditoriale.

Riguardo alla occupabilità (Asse 2), il programma dovrebbe proporsi di aumentare l'efficienza, l'efficacia, la qualità e l'inclusività delle istituzioni del mercato del lavoro, per realizzare politiche del lavoro attive e preventive. Per far questo il valutatore indica la necessità di (1) interventi per il potenziamento del sistema informativo del lavoro, (2) azioni per la promozione del raccordo tra i CPI e le Agenzie per il lavoro, (3) formazione degli operatori dei servizi al lavoro e qualificazione del sistema regionale (strumentazione sulle competenze, ecc.), (4) interventi per l'emersione del lavoro nero.

L'inclusione (Asse 3), dovrebbe porre il focus sull'effettivo inserimento lavorativo delle persone in difficoltà, lavorando sulla coerenza dei percorsi delle persone (dai drop out nella scuola, alle persone che perdono il lavoro) potenziando la capacità di seguirle in modo efficace. Ciò richiede accordi tra diversi attori e utilizzo coordinato di strumenti di politica attiva e passiva.

Lo sviluppo del capitale umano (Asse 4), dovrebbe promuovere la formazione in tutto l'arco della vita, in modo integrato con il lavoro. Ciò richiede, per la formazione iniziale e per quella continua una crescente integrazione tra i sistemi di erogazione – orientamento, istruzione, formazione e lavoro. Anche in questo caso il valutatore avverte che l'implementazione di questa strategia esige nuovi strumenti condivisi di coordinamento, linguaggi comuni, sistemi informativi trasversali, nuove metodologie didattiche adatte agli adulti, riorganizzazione dei processi nel sistema educativo e nel sistema della formazione professionale.

Infine, anche nell'area specifica della ricerca l'alta formazione dovrebbe essere progettata e realizzata «più a ridosso» dei processi di innovazione che si intendono sviluppare. Questo insieme di cambiamenti corrisponde all'idea che l'innalzamento del livello medio di qualificazione del capitale umano in Piemonte e l'evoluzione della competitività del sistema produttivo e della ricerca siano due facce della stessa medaglia.

Un ultimo filone di investimento (Asse 5), coerentemente, riguarda l'innovazione istituzionale del modello di gestione della policy, che è focalizzato sulla capacità di identificazione e di diffusione delle cosiddette buone pratiche.

Il valutatore esterno ha anche esaminato la coerenza tra il Documento di programmazione strategico operativo (DPSO) della Regione Piemonte e gli obiettivi del programma POR FSE. Da quest'analisi risulta che tre obiettivi del

DPSO, peraltro i medesimi assunti dal programma POR FESR, non presentano alcun significativo riscontro nella pianificazione del POR FSE (p. 53). E ancora una volta si tratta di questioni che hanno a che vedere con l'integrazione delle politiche e dei sistemi, ovvero della creazione di reti tra università, centri tecnologici di ricerca, mondo produttivo e istituzionale con particolare attenzione alla promozione della ricerca e dell'innovazione (obiettivo l), della promozione di iniziative e reti su base interregionale e transnazionale, con particolare attenzione allo scambio delle buone pratiche (obiettivo m), delle azioni e strumenti di supporto per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei Programmi (obiettivo n).

#### *4. Interrogativi aperti sui processi di integrazione tra formazione e lavoro*

Se ci si interroga su quali sono le rappresentazioni diffuse tra imprenditori, funzionari pubblici, cittadini intorno ai temi che riguardano il rapporto tra sviluppo economico del Piemonte, innovazione e formazione del capitale umano, alcune ricerche recenti evidenziano un ventaglio di posizioni che non mostrano un orientamento comune.

Ci sono tuttavia due punti di convergenza. Il primo riguarda il riconoscimento dell'importanza del capitale umano e delle notevoli potenzialità del sistema formativo piemontese da parte delle imprese e degli altri attori sociali. Per le imprese il capitale umano è molto importante. Viene messo al primo posto nei fattori di attrazione delle imprese e degli investimenti sul territorio piemontese (Vitali e Pacetti, 2013). Gli imprenditori ritengono che il Piemonte si distingua per un'eccellenza nelle competenze tecniche e nel saper fare (Vitali e Pacetti, 2013), nonché per la qualità della formazione, del Politecnico e dell'università, dei Centri di ricerca pubblici e privati e dei Centri di formazione professionale del territorio (analisi di contesto REF, Vitali e Pacetti, 2013).

Il secondo punto di convergenza riguarda il riconoscimento di particolarismi, che frenano la cooperazione tra imprese e tra imprese e soggetti pubblici e privati che erogano servizi sul territorio. Emerge uno scollamento tra le imprese e il mondo dell'istruzione e della formazione che induce le imprese a considerare inutile la formazione (casi in provincia di Alessandria e Cuneo, DiTER, 2013). Si rileva la mancanza di fiducia nella formazione e nella sue ricadute (apprendistato, Di Monaco e Pilutti, 2013), e l'incomunicabilità tra le imprese e mondo della formazione (Luciano, cap. 4; Albano, 2013).

L'azione delle imprese è caratterizzata da una tendenza all'individualismo e al particolarismo (Albano, 2013). Le imprese mostrano una bassa capacità di fare sistema e scarsa cooperazione; quindi c'è frammentazione anche in territori ricchi di imprese e di progetti territoriali, se le imprese non condividono una visione comune che le porta a convergere e ad apprendere (DiTER, 2013). Anche la loro rappresentazione è caratterizzata da una percezione di isolamento, perfino maggiore di quanto non siano effettivamente isolate in realtà (DiTER, 2013), oppure dalla mancata percezione delle opportunità di sviluppo in atto nel proprio territorio, soprattutto di quelle più innovative (Vitali e Pacetti, 2013).

Le imprese percepiscono uno scarso supporto per l'innovazione da parte della pubblica amministrazione (Luciano, cap. 4), hanno una scarsa conoscenza dei

servizi e delle risorse del territorio<sup>19</sup> (Vitali e Pacetti, 2013), una scarsa capacità di utilizzo delle risorse esterne (DiTER, 2013), e in particolare utilizzano poco l'università e i laboratori di ricerca<sup>20</sup>.

Anche i soggetti che avrebbero dovuto costruire dei ponti tra le imprese e il mondo della ricerca non sono stati in grado di realizzare sufficienti connessioni. La realtà piemontese, analizzata nel 2005 dall'OCSE, resta viziata da una varietà di barriere: confusione, scarsa trasparenza, frammentazione territoriale, particolarismi, incapacità di coordinare investimenti pubblici e privati, scarsa presenza di attività svolte in cooperazione e di una cultura condivisa della valutazione, indispensabile per migliorare il sistema (OCSE, 2009).

La presenza di queste valutazioni che uniscono paradossalmente riconoscimento di importanza e scarsa pratica, apprezzamento di risorse e basso utilizzo, pone interrogativi circa la capacità dei programmi di promuovere nel tempo pratiche di cooperazione sostanziale (oltre i formalismi) e allargamento generalizzato e strutturale di queste pratiche (oltre i particolarismi), superando le azioni isolate, dei singoli progetti o gruppi di attori. Si ripropone anche l'importanza dei processi di apprendimento, che possono nel tempo avvicinare queste «polarità».

Gli elementi che emergono dalle ricerche citate sembrano confermare il peso di un tratto culturale tradizionalmente associato alle piccole e medie imprese e ai sistemi locali piemontesi, poco inclini ad aprirsi a forme intense di cooperazione, cui fa da contraltare l'agire eccessivamente autoreferenziale delle istituzioni educative, formative e dei servizi e lo scarso apporto all'impresa del coordinamento e dei servizi pubblici locali ad alto valore aggiunto.

Occorre sottolineare come la presa d'atto del permanere di problemi di integrazione sistemica non significhi non riconoscere la presenza di molte esperienze positive di integrazione tra lavoro, formazione e ricerca, promosse e realizzate attraverso l'impegno dei fondi strutturali e di molte esperienze informali di cooperazione e di apprendimento orientato all'innovazione (Luciano, cap. 4). Anzi, proprio la presenza di queste esperienze, rimaste in qualche modo circoscritte a specifici momenti, attori, aree territoriali o segmenti di mercato, dimostra che il problema non consiste tanto nella realizzabilità di strategie di integrazione nel contesto piemontese, ma nella difficoltà di connetterle tra di loro e di generalizzarle.

<sup>19</sup>Le piccole imprese non solo non sono coinvolte ma non sono neanche informate su politiche e servizi. Il 70-80% non si è mai avvalsa di ausili di enti territoriali e associazioni datoriali. Solo l'11% ha utilizzato servizi avanzati e solo un gruppo marginale dice di volersene avvalere in futuro. Un po' più frequentati i rapporti con altre imprese (il 32% ha rapporti di cooperazione), ma la maggioranza non ha alcun rapporto. Scarsi rapporti con laboratori e/o centri di ricerca pubblici e privati (25% ha avuto qualche rapporto). Solo l'8% è soddisfatto delle politiche locali per il trasferimento tecnologico (Vitali e Pacetti, 2013).

<sup>20</sup>Gli imprenditori si esprimono favorevolmente soprattutto a proposito della possibilità di realizzare azioni che favoriscano l'incontro tra imprese per approfondire la conoscenza reciproca. Un supporto di questo genere potrebbe aiutare a superare l'ostacolo più frequentemente indicato come limite nei confronti della creazione di reti, ovvero la difficoltà a individuare le imprese con cui collaborare e a valutarne le capacità e l'affidabilità. Su questo si richiede l'intervento degli enti pubblici (Vitali e Pacetti, 2013).

Si pensi, per esempio, ad alcuni progetti condotti in Piemonte con le piccole imprese (Provinn) o con le imprese artigiane nel corso dei primi anni 2000, che hanno applicato e messo a punto modelli efficaci di gestione dei tirocini in chiave di innovazione, puntando sull'identificazione di obiettivi di ricerca e di miglioramento, su cui focalizzare l'attività di tirocinio, accrescendo gli investimenti dell'azienda, della struttura di ricerca e di servizi intorno al progetto (COREP, 2007)

Un altro esempio può riguardare l'apprendistato. Sono stati sperimentati da Api Formazione, negli ultimi anni, modelli di gestione della formazione prevista nell'apprendistato che raccolgono la sfida «mista» del contratto, sostengono l'impresa con un'attività leggera di consulenza per affrontare la progettazione, l'erogazione e la verifica della formazione tecnica e quindi contribuiscono non solo alla gestione corretta del contratto, ma a far crescere nella piccola impresa le capacità di gestire l'alternanza e la formazione continua, attraverso la formalizzazione e la riproposizione del proprio know-how tecnico in forme strutturate e verificabili.

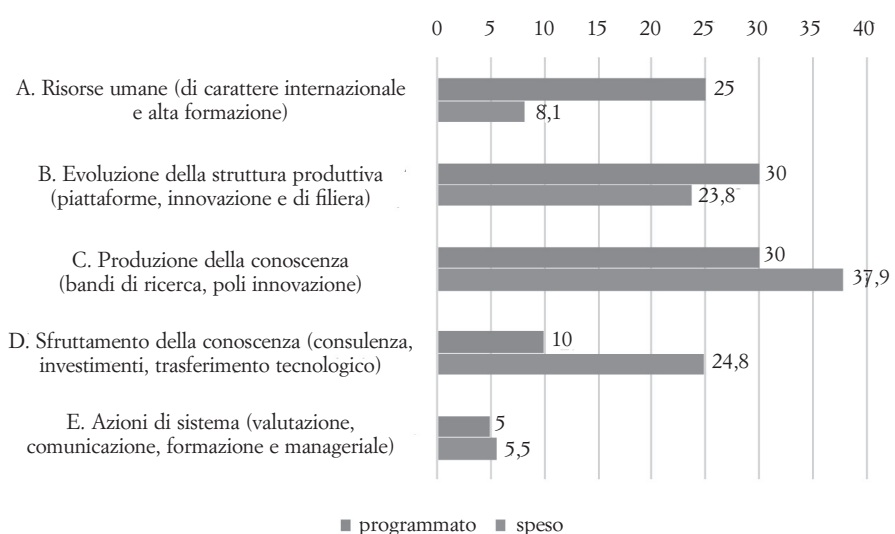
Infine, nell'ambito della grande iniziativa DIADI 2000, che è stata per molti versi anticipatrice della politica dei Poli su vari aspetti, sono state messe a punto forme di servizi per l'innovazione, dai check-up, ai progetti dimostratori, che costituiscono un esempio di modalità sistematiche di avvio dei contatti tra soggetti mediatori, imprese, università e centri di ricerca (COREP, 2007).

### *5. Il modello dei Poli per l'Innovazione in Piemonte*

I Poli per l'Innovazione, promossi dalla Regione nel 2008<sup>21</sup> e massicciamente sostenuti con i fondi del FESR 2007-13, rappresentano l'asse intorno a cui vengono ricalibrate le politiche strutturali a supporto dell'innovazione in Piemonte. Essi, quindi, consentono di cogliere la nuova logica che informa la programmazione piemontese sullo sviluppo, in continuità con la L.R. 4 del 2006 sulla ricerca e con il Piano Triennale della Ricerca 2007-09 che da essa deriva. Il piano si proponeva di abilitare il territorio piemontese a «compiere la transizione verso un modello economico fondato sulla conoscenza diffusa e sull'innovazione». Si tratta di un approccio che muove in direzione del riconoscimento della dimensione sistemica dell'innovazione e dell'attivazione di meccanismi sociali coerenti, prendendo atto dei limiti della situazione precedente. Spostando il baricentro sui Poli, la Regione, si è proposta di superare la fase degli investimenti prevalenti in infrastrutture (PST, Parchi Scientifico Tecnologici) e in una quantità di erogazioni a singole imprese per iniziative di innovazione, che aveva caratterizzato il ciclo di investimento dei fondi strutturali 2000-06, avviando una politica pluriennale finalizzata ad aggregare e rafforzare la domanda di innovazione e di ricerca, a concentrare le risorse, a creare reti stabili, anche se aperte, di cooperazione intorno a specifici soggetti di mediazione, animazione e servizio.

<sup>21</sup> In particolare Dgr n. 25-8735 del 5 maggio 2008, Dgr n. 11-9281 del 28 luglio 2008 e Dgr n. 12-9282 del 28 luglio 2008.

Fig. 1. Spesa relativa al Programma triennale per la ricerca 2007-09 Regione Piemonte, articolato per assi



Più in dettaglio, il Piano triennale presenta un quadro di 8 obiettivi strategici, in cui trovano un bilanciamento il rafforzamento delle risorse umane, lo sviluppo dell'innovazione nelle imprese e la *governance* del sistema della ricerca. Per l'attuazione del piano, secondo il più recente rapporto di valutazione disponibile (2010), sono stati investiti nel triennio 2007-09, 460 m.euro, a cui vanno aggiunti 92 m.euro per progetti di ricerca finanziati con risorse esterne.

Rispetto al disegno iniziale (fig. 1), tuttavia, le risorse investite nell'area «risorse umane» (attrazione ricercatori e studenti stranieri, reti di ricerca e scambi con l'estero, alta formazione, bandi per giovani, *lifelong learning*), che avrebbero dovuto corrispondere al 25% del totale, sono state drasticamente ridotte (8,1%). Per contro, sono state investite più risorse nella «produzione di conoscenza» (asse C, bandi di ricerca e Poli dell'Innovazione) e nello sfruttamento della conoscenza (asse D, consulenza, investimenti, trasferimento tecnologico).

Allo stesso tempo, tra i problemi rilevati dall'attività di valutazione condotta sul piano triennale della ricerca (Regione Piemonte, 2010) è emersa una significativa progressione di efficacia realizzativa, rispetto al passato, nella gestione delle risorse, dei bandi e nella creazione di rapporti formali con la rete di soggetti sul territorio, mentre tra le criticità si è riscontrata (1) la carenza di risorse umane adeguate nelle imprese (p. 35), (2) una tendenza a selezionare le proposte di ricerca da finanziare con valutazioni selettive parcellizzate poco attente alle prospettive strategiche dei programmi e ai risultati che il sistema dovrebbe proporsi di raggiungere nel suo insieme attraverso gli investimenti in ricerca (3) un eccesso di localismo e di frammentazione dei finanziamenti sul territorio.

Questi limiti di carattere strategico, emersi nella valutazione del primo triennio, richiedono di guardare con attenzione allo sviluppo dei Poli per l'Innovazione



che mirano a sviluppare il rapporto tra rafforzamento delle risorse umane e innovazione nel sistema produttivo.

I 13 Poli di Innovazione attivati in Piemonte<sup>22</sup> nel 2008 sono definiti come raggruppamenti di imprese e organismi di ricerca, destinati a stimolare l'attività innovativa incoraggiando l'interazione intensiva, l'uso in comune di installazioni o lo scambio di conoscenze ed esperienze, nonché contribuendo in maniera effettiva al trasferimento di tecnologie, alla messa in rete e alla diffusione delle

<sup>22</sup> Bando regionale approvato con DD 230 del 17 settembre 2008 a seguito delle diverse modifiche e integrazioni. La Giunta regionale con Dgr 8 marzo 2010, n. 45-13494 ha successivamente individuato un ulteriore dominio tecnologico applicativo finalizzato alla costruzione di un Polo di Innovazione sociale e dell'economia civile nell'area del Torinese. In grigio i Poli il cui soggetto gestore deriva da un Parco Tecnologico.

<b>Polo (dominio tecnologico)</b>	<b>Area</b>	<b>Soggetto gestore</b>	<b>Piattaforma tecnologica</b>
Agroalimentare	Cuneese e Astigiano	PST - Tecnogranda spa	Agroalimentare
Biotecnologie e Biomedicale	Canavese e Vercellese	PST - Bioindustry Park	Biotecnologie
Chimica sostenibile	Novarese	Consorzio Ibis - Innovative Bio-based and Sustainable Products and Processes	
Nuovi materiali (Innomat)	Alessandrino	Consorzio Proplast	
Creatività digitale e multi-medialità	Torinese	PST - Virtual Reality & Multimedia Park spa	
Edilizia sostenibile e idrogeno (Polight)	Torinese	PST - Enviroment Park spa	
Energie Rinnovabili e il Mini Hydro (Enermhy)	Vercellese	Consorzio UN.I.VER.	
Impiantistica, sistemi e componentistica per le energie rinnovabili	Verbanco-Cusio-Ossola	PST - Tecnoparco del Lago Maggiore	
Energie rinnovabili e Bio combustibili (Polibre)	Tortonese	PST in Valle Scrivia spa	
Information & Communication Technology	Torinese e Canavese	Fondazione Torino Wireless (Distretto tecnologico ICT)	Mobilità intelligente
Meccatronica e sistemi avanzati di produzione (Mesap)	Torinese	Centro Servizi Industrie srl	
Tessile (Po.In.Tex)	Biellese	Città Studi spa	
Economia civile e responsabilità sociale d'impresa	Torinese		Aerospazio

informazioni tra le imprese che costituiscono il Polo. In alcuni casi la presenza del Polo è associata a una piattaforma tecnologica, che sostanzialmente consiste in un insieme di programmi di ricerca di grandi dimensioni su un nucleo tecnologico specifico, sostenuti da una rete internazionale. Lo sviluppo di piattaforme è un'altra innovazione introdotta in Piemonte dalla Legge 4.

Nei primi tre anni di avvio, attraverso l'azione dei Poli, con 7 bandi, sono stati erogati finanziamenti per oltre 110 milioni di euro, che hanno attivato altrettante risorse private, essendo la ricerca co-finanziata; grazie a queste risorse i 12 Poli hanno aggregato attorno a sé 1400 soggetti, per la quasi totalità imprese, su 355 progetti di ricerca e 193 di servizi per la ricerca e l'innovazione, che sono stati diretti complessivamente a oltre 1700 beneficiari. Il numero di soggetti iscritti è progressivamente aumentato, se non raddoppiato, in tutti i Poli.

L'interrogativo che dobbiamo affrontare, quindi, riguarda la capacità di questo nuovo modello, che ha certamente incontrato l'interesse crescente delle imprese e che è diventato centrale nelle scelte dell'Amministrazione, di essere coerente con l'obiettivo dell'integrazione tra innovazione e rafforzamento delle risorse umane, descritto sopra. In particolare, occorre esplorare la platea di soggetti mobilitati dalla politica, il tipo di meccanismi sociali che vengono attivati e gli strumenti implementati, facendo emergere la sua capacità di valorizzare il potenziale d'innovazione della regione e le eventuali debolezze che possono essere oggetto di azioni di ricalibratura e potenziamento delle politiche.

## 6. Reti per la conoscenza: la missione dei Poli Formativi

Parallelamente alla riconfigurazione dei Poli per l'Innovazione e la ricerca, veniva realizzato il consolidamento dei Poli Formativi, come punto di riferimento per la formazione terziaria non universitaria. Alla fine del 2004 la Conferenza Stato-Regioni<sup>23</sup> rilanciava i Poli Formativi in Italia, con l'obiettivo di completare l'offerta formativa intermedia tra il diploma di scuola superiore e la laurea universitaria di primo livello, formando figure tecniche a elevata specializzazione in stretta connessione con la domanda delle imprese.

È interessante notare come i Poli nascano, dopo le sperimentazioni condotte dal 1999 al 2003, per consolidare l'offerta di formazione tecnica non universitaria, ritenuta allora eccessivamente scarsa, frammentata e poco legata alla domanda del territorio. I Poli «attivano corsi IFTS, con priorità per aree e settori del proprio territorio nelle quali siano individuate particolari esigenze connesse all'innovazione tecnologica e alla ricerca, in collaborazione con Università, imprese, Istituti superiori, Organismi di formazione e Centri di ricerca». Secondo il disegno della politica, i Poli Formativi dovrebbero rispondere a una domanda di figure e competenze, da far emergere e da sviluppare, ma dovrebbero anche essere coinvolti sul versante della ricerca, per accompagnare

<sup>23</sup> Rep. Atti n. 807/CU del 25 novembre 2004.

e valorizzare l'innovazione sul versante dell'apprendimento e della gestione e diffusione delle conoscenze. I Poli Formativi non dovrebbero occuparsi solo di formazione iniziale, ma anche di formazione continua e dovrebbero fare da ponte tra imprese, ricerca, formazione, servizi di consulenza e di gestione del mercato del lavoro.

I 18 Poli Formativi del Piemonte fin dalla costituzione hanno raccolto delle partnership ampie – 73 scuole superiori di secondo grado, 36 centri di formazione professionale, 7 università, 48 centri di ricerca e 152 imprese –, candidandosi quindi a svolgere un ruolo di coordinamento, ma, diversamente dai Poli per l'Innovazione, hanno avuto per il coordinamento solo un finanziamento iniziale, mentre la maggior parte delle risorse sono state destinate al finanziamento di corsi assegnati attraverso i bandi.

Gli ambiti settoriali individuati per gli IFTS sono 13 e toccano molti settori chiave dell'economia regionale: aerospaziale, agroalimentare, ambiente ed energia, artigianato artistico e tipico, beni e attività culturali, biotecnologie e scienze della vita, chimica, enogastronomia, information and communication technology, logistica, meccanica, tessile, abbigliamento e moda, turismo integrato e sostenibile. In questi ambiti, nell'anno 2012-13 sono stati erogati 18 corsi annuali, con un monte di 800 ore l'uno, di cui almeno il 30% impegnato in stage aziendali. È interessante notare che nei percorsi IFTS i docenti dovrebbero provenire per non meno del 50% dal mondo del lavoro, con esperienza nell'ambito professionale maturata nel settore per almeno 5 anni e che i crediti formativi rilasciati al termine dei percorsi IFTS possono essere riconosciuti, con modalità diverse, dalle università, e per l'accesso all'esame di Stato di varie professioni.

A questo panorama di attività formative occorre aggiungere il contributo degli ITS. Le fondazioni ITS in Piemonte<sup>24</sup> sono 3 e sono incardinate in alcuni Poli Formativi. Esse dispongono di risorse stabili per il funzionamento e hanno l'obiettivo di potenziare la Formazione Tecnica Superiore, creando titoli riconosciuti a livello europeo (EQF 5) che si collocano tra il diploma di scuola superiore e il diploma di laurea triennale. Gli ambiti dei 6 corsi biennali (1800 ore di cui 540 di tirocinio in azienda) per altrettante figure tecniche attivati nel piano 2013-15 sono: mobilità sostenibile - aerospazio / mecatronica (3 corsi), tecnologie della informazione e della comunicazione (2 corsi), nuove tecnologie per il made in Italy, sistema moda - tessile, abbigliamento e moda (1 corso). Alla fine del 2013 la Regione Piemonte<sup>25</sup> ha deliberato di istituire attraverso uno specifico bando nuove Fondazioni ITS, in modo da allargare, nei prossimi anni, l'offerta formativa a nuove figure nell'ambito dei settori dell'agroalimentare, delle biotecnologie, dell'efficienza energetica, dell'edilizia sostenibile e dei beni culturali e del turismo. Questa iniziativa mira anche ad aumentare la congruenza tra le aree di attività dei Poli

<sup>24</sup> Sono state istituite per il potenziamento dell'alta formazione professionale e delle misure per la valorizzazione della filiera tecnico-scientifica, dall'articolo 69 della Legge 17 maggio 1999, numero 144. Le relative Fondazioni di partecipazione sono state costituite entro il 15 ottobre 2010 (termine ultimo per accedere alle risorse ITS di cui alla legge 25/2010).

<sup>25</sup> Deliberazione della Giunta Regionale 30 settembre 2013, n. 32-6434.

per l'Innovazione e gli ambiti di specializzazione coperti dai Poli Formativi attraverso le Fondazioni ITS.

Un'ulteriore novità degli ultimi anni nel panorama della formazione è rappresentato dall'istituzione e dall'avvio dell'attività dei fondi interprofessionali. Essi rappresentano ormai per le aziende un canale specifico di finanziamento, che consente di mettere in atto significativi programmi di formazione continua. In questa sede devono essere considerati in quanto fanno parte del sistema della formazione professionale e quindi sono potenziali attori del rapporto tra risorse umane e innovazione, anche se i meccanismi di selezione e finanziamento non hanno alcun rapporto con il sistema dei Poli per l'Innovazione o dei Poli Formativi.

### 7. *L'implementazione dei Poli per l'Innovazione: meccanismi sociali in azione*

I Poli per l'Innovazione declinano un modello organizzativo della ricerca, che promuove una logica reticolare e cooperativa. Parrebbero quindi in piena sintonia con l'orientamento all'integrazione tra lavoro, formazione e servizi, così come descritto sopra, analizzando i rapporti tra sviluppo del capitale umano e innovazione.

A un primo approfondimento, tuttavia, emergono alcune ambiguità, che potrebbero avere un significativo effetto sul potenziale della politica e che riguardano la platea di soggetti coinvolti, i meccanismi sociali su cui la politica fa leva e gli strumenti utilizzati per sostenere l'integrazione.

Riguardo al primo punto, mentre è chiara la scelta di coinvolgere le imprese (e quindi anche le diverse specializzazioni della filiera e/o del cluster), gli attori della ricerca (università e centri di ricerca) e i servizi nell'area della consulenza e del trasferimento tecnologico, il coinvolgimento dei soggetti che si occupano di formazione e l'effettivo progresso dell'integrazione delle strategie della ricerca con quelle che guidano la formazione e con la gestione del mercato del lavoro (orientamento e placement) rimane sullo sfondo. Le istituzioni formative rimangono fuori dai Poli e non sono previste connessioni organiche né nei documenti di programmazione, né nei bandi.

In merito al secondo punto, l'interrogativo riguarda la presenza nel funzionamento dei Poli di dispositivi adeguati a stabilizzare nel tempo la cooperazione tra imprese, centri di ricerca e servizi, andando oltre la dimensione formale-burocratica del coinvolgimento. Per esempio, la costituzione di una partnership di più imprese, o di imprese con l'università, richiesta per la partecipazione ai bandi, può limitarsi a dar luogo a una cooperazione di tipo amministrativo, ma non attivare cooperazioni professionali stabili, finalizzate a incidere sulle capacità di innovare, sull'apprendimento, sulla reputazione professionale e sull'ottimizzazione delle interdipendenze. Per quanto riguarda le imprese, è anche rilevante chiedersi in che misura le reti create sono in grado di generare processi di *spillover* della conoscenza sul territorio circostante. La domanda è centrale, dato che le imprese coinvolte nei Poli sono numerose e costituiscono la punta avanzata del sistema piemontese, ma l'innalzamento dei livelli medi delle capacità innovative dei sistemi locali si gioca proprio sull'intensità e sulla

rapidità con cui la conoscenza si diffonde nei territori, contaminando settori, filiere, processi trasversali, nei modi che abbiamo preso in esame sopra. Se i Poli sono il laboratorio dell'innovazione, parrebbe cruciale pianificare le modalità che possono rendere veloce ed esteso lo *spillover*. Anche da questo punto di vista il rapporto con le istituzioni dell'istruzione, della formazione e del mercato del lavoro, oltre che della consulenza e della ricerca, potrebbe risultare fondamentale.

Infine, relativamente agli strumenti tecnici e organizzativi citati sopra, essi condizionano le effettive possibilità di attuare politiche integrate sul territorio. Forme di coordinamento tra ricerca, formazione e placement, sistemi informativi e linguaggi comuni, sistemi di osservazione e previsione, modalità di denominazione e classificazione di profili professionali e competenze, sono pre-requisiti per intendersi e quindi impostare e valutare politiche di connessione tra capitale umano e innovazione. Se questi strumenti sono fragili e insoddisfacenti, le migliori intenzioni di integrazione rischiano di risultare velleitarie e gli investimenti depotenziati, soprattutto se l'obiettivo è il passaggio dall'innovazione promossa in reti ristrette (talora assecondando interessi particolaristici di tipo aziendale e/o territoriale) a effetti di diffusione e contaminazione dei sistemi locali.

Nella rappresentazione dei numerosi attori coinvolti<sup>26</sup>, i Poli per l'Innovazione costituiscono una svolta positiva e di successo nelle politiche per lo sviluppo del Piemonte. Attraverso gli investimenti focalizzati sui Poli si sono ottenuti effetti sull'ampliamento della platea di imprese in grado di accedere a risorse per la ricerca (anche non regionali) e di partecipare a programmi di ricerca di alto profilo. Accanto a questo, viene condivisa una rappresentazione positiva della nuova *governance* della ricerca e della creazione dei Poli come soggetti di animazione, mediazione e servizio.

È interessante osservare che per quanto essi rappresentino un modello preciso di politica industriale, la loro implementazione è stata realizzata in modo flessibile, seguendo strategie di adattamento alle risorse e ai vincoli di tipo territoriale e settoriale, nonché differenti approcci al rapporto con la formazio-

<sup>26</sup>Per approfondire queste problematiche è stata progettata e realizzata, nell'ambito del progetto ERICA, una ricerca, basata principalmente su interviste che hanno coinvolto: responsabili di enti gestori dei Poli per l'Innovazione, di enti di formazione, dell'università, di enti e Poli Formativi, dirigenti pubblici, consulenti e studiosi che hanno lavorato sulle problematiche dell'innovazione in Piemonte, imprese aderenti ai Poli. Il focus della ricerca è stato posto sul rapporto tra i Poli per l'Innovazione, la ricerca e le politiche formative e di gestione delle risorse umane, con attenzione alla dimensione territoriale, che per i Poli rappresenta un ulteriore ambito di possibile ambiguità, dato che i Poli sono regionali e settoriali, ma sono localizzati in aree specifiche del territorio della regione. Le interviste hanno esplorato obiettivi e missione del soggetto, esperienza sviluppata negli ultimi anni, attività svolte, risorse utilizzate (strutture, strumenti, risorse umane e finanziarie), relazioni e rapporti territoriali, impatto stimato della politica dei Poli su scuola, filiera formativa e mercato del lavoro. Inoltre, è stato chiesto agli interlocutori di fare un bilancio sull'esperienza, individuando, nel rapporto tra ricerca e risorse umane, sia ciò che funziona bene, sia ciò che non funziona e potrebbe migliorare, suggerendo possibili soluzioni e indicando tendenze di cui tener conto.

ne<sup>27</sup>. In particolare, i Poli hanno inglobato esperienze preesistenti, attori rilevanti, reti già costituite, innestando in ciascuna realtà forme equilibrate di coinvolgimento *bottom up* e *top down*, sostenute da significative risorse.

Dal punto di vista del rapporto tra innovazione e rafforzamento delle risorse umane, il modello dei Poli per l'Innovazione ha generato alcuni effetti diretti, indipendentemente dalla loro capacità di interagire con il sistema della formazione professionale e dei servizi sul mercato del lavoro.

Uno di questi effetti è stato prodotto dal decentramento di alcuni compiti di selezione di priorità, progettazione strategica, regolazione interna, monitoraggio e valutazione, che ha permesso agli attori locali di accrescere specifiche competenze e linguaggi la cui diffusione ha facilitato la partecipazione ad altre reti di ricerca, anche internazionali.

Sono stati, inoltre, creati spazi e contesti per iniziative di formazione, aggiornamento, approfondimento, rivolte alle imprese, gestite direttamente dai Poli e da esperti delle imprese in relazione a specifiche esigenze di conoscenza connesse alla ricerca. Si tratta di uno spazio «a geometria variabile». Alcuni Poli avevano precedenti tradizioni di gestione diretta della formazione (P.I. Nuovi materiali, P.I. Tessile), che sono proseguite, mentre altri si limitano a utilizzare strumenti formativi direttamente legati alla ricerca, come i seminari. Nei casi di gestione congiunta di ricerca, formazione e servizi (P.I. Nuovi materiali, ma anche P.I. Tessile) l'integrazione pare molto positiva, anche se non «si estende» oltre le attività direttamente gestite dal Polo. È anche evidente che il modello «integrato» non è generalizzabile a Poli che delegano la formazione a organizzazioni che sono diretta emanazione dell'ente gestore (P.I. Meccatronica) o a Poli il cui ente gestore non è accreditato per gestire formazione professionale (P.I. Creatività digitale e multimedialità).

Un terzo effetto si è prodotto spontaneamente grazie all'interazione tra professionisti di diversi settori che si sono trovati a cooperare insieme sui progetti. Queste relazioni che hanno valicato spesso i confini dei Poli<sup>28</sup> hanno arricchito le competenze dei professionisti coinvolti e hanno favorito i rapporti tra piccole e grandi imprese (P.I. Meccatronica).

A ciò aggiungasi il fatto che l'esperienza dei Poli ha consentito di intensificare i rapporti tra imprese e università e di sviluppare strumenti di gestione

<sup>27</sup> Per esempio, si possono citare tre casi, anche se la varietà riguarda tutti i Poli. Il Mesap (TO), animato e gestito dall'U.I. di Torino, è centrato sulla associazione di imprese a una rete per elaborare e gestire progetti di ricerca. Questo è coerente con l'organizzazione interna dell'U.I. e dei compiti dell'ufficio che ha assunto questa delega, che non riguardano i rapporti con il sistema dell'istruzione o la formazione professionale. Il Proplast (AL) è un Polo gestito da un soggetto preesistente, che aveva già messo in atto la costituzione di una rete che gestisce in modo integrato progetti di ricerca, formazione a vario livello (è anche Polo Formativo), servizi alle imprese e laboratori specialistici. Ibis (NO) è un soggetto molto recente, diretta emanazione di Federchimica. Svolge un'animazione leggera per costruire cooperazione nel campo della ricerca e per accedere a fondi europei, anche se pensa di evolvere verso un modello di erogazione di servizi, ma solo come «mediatore» di servizi già esistenti erogati da altri operatori, cui non intende fare concorrenza ma che ritiene di dover valorizzare.

<sup>28</sup> Per esempio, su 60 progetti attivati nel Polo ICT, 23 sono in cooperazione con altri Poli e hanno favorito la cooperazione di tecnici e ricercatori di discipline anche molto distanti tra di loro.

della conoscenza, analisi e monitoraggio della rete di imprese appartenente al Polo, in particolare per quanto riguarda le tecnologie disponibili e i prodotti/mercati in cui vengono utilizzate (P.I. Biotecnologie, P.I. Tessile).

Alcune regole di funzionamento dei Poli hanno contribuito a generare questi effetti: il coinvolgimento «paritario» delle imprese nei progetti, con responsabilità e rischio propri, l'equilibrio tra il coinvolgimento degli atenei e la titolarità dei progetti attribuita alle imprese, il bilanciamento tra grandi e piccole imprese (cui deve andare il 70% del budget), lo sviluppo di azioni comuni tra i partner per la progettazione e la realizzazione di attività di ricerca.

Si tratta però di capire, ora, se, e in che misura, queste regole di funzionamento e le interazioni che ne sono scaturite hanno reso possibile qualche forma di coordinamento tra politiche di innovazione e politiche di formazione e tra enti gestori e imprese da un lato e enti di formazione, scuole, Poli Formativi, atenei nella loro funzione formativa e i servizi per il lavoro, dall'altro.

Se guardiamo ai meccanismi di cooperazione e coordinamento<sup>29</sup> che la politica dei Poli ha attivato o reso possibile, troviamo alcuni casi virtuosi, alcuni dei quali hanno come protagonisti direttamente i Poli mentre altri vedono come promotori alcune scuole e alcune amministrazioni locali.

Tra i primi si possono citare le forme di collaborazione tra università, CNR e imprese nella progettazione e realizzazione di master (P.I. Nuovi Materiali e P.I. Tessile) e la collaborazione tra Poli Formativi e Poli per l'Innovazione per dar vita a una programmazione pluriennale congiunta (P.I. Biotecnologie).

Tra i secondi, troviamo la creazione di organismi formali consultivi come i CTS (Comitati Tecnico Scientifici, costituiti negli istituti tecnici con rappresentanti delle imprese), la cui possibilità è stata introdotta dalla legge Gelmini in parallelo ai Poli Formativi, e che ha generato in alcuni casi una collaborazione non solo formale tra scuole e imprese (I.T. Industriale Provincia Cuneo e Provincia Biella). Ma anche la gestione di tirocini condotta in modo sistematico all'interno di una logica di scambio con le aziende per garantire una buona qualità delle esperienze, contrastare i comportamenti opportunistici, collegare la didattica ai casi sperimentali, erogare servizi collaterali come l'utilizzo di laboratori e consulenza tecnica dei docenti. Tutto ciò, crea cooperazione strutturata nel tempo e accresce la reputazione reciproca (I.T. Industriale Provincia Cuneo e Provincia Biella); favorisce la soluzione di problemi aziendali, alimenta la didattica avvicinandola al lavoro e al contesto culturale e organizzativo dell'azienda. In questa cooperazione l'azienda beneficia dell'accesso ai laboratori e del contributo di lavoro specializzato dei tirocinanti assistiti dai professori, è facilitata nella selezione e conoscenza di giovani da assumere, ma talvolta contribuisce essa stessa ad arricchire la dotazione di macchinari e strumenti della scuola, chiede formazione su misura, ha accesso a informazioni e reti aggiuntive (I.T. Industriale Provincia Torino e Cuneo).

<sup>29</sup> Questa famiglia di meccanismi riguarda patti e impegni in forma di pre-commitment, forme di collaborazione e coordinamento (in positivo o in negativo), attribuzioni di fiducia in ottica di medio periodo e azioni di facilitazione e brokeraggio che agevolano la collaborazione.

Rappresentano invece un ostacolo alla cooperazione le barriere determinate dalla rigidità dei confini di tipo burocratico-formale o amministrativo-territoriale. L'appartenenza provinciale, per esempio, viene talvolta utilizzata per scoraggiare la partecipazione a progetti da parte di imprese e istituzioni esterne al proprio territorio (I.T. Industriale Provincia Cuneo), ritenute concorrenti sulle risorse. Riguardo ai confini regionali, le regole di finanziamento impediscono l'accesso a soggetti non piemontesi.

La cooperazione tra imprese e istituzioni formative è ostacolata anche dalla rigidità di queste ultime nel riconoscere apprendimenti acquisiti in contesti non formali e informali (P.I. Meccatronica, dottorato industriale; I.T. Industriale Provincia Torino) e nel modificare i propri programmi in funzione della domanda di competenze che proviene dalle imprese.

Aggiungasi il fatto che le relazioni tra imprese e scuole o enti di formazione sono troppo legate a rapporti personali, cosa che le rende rarefatte, casuali, frammentate, con bassi livelli di copertura e stabilità nel tempo (I.T. Industriale provincia Torino). Le reti, se viene a mancare una regia forte che ne promuova la stabilità e l'apertura, tendono ad assumere fisionomie di «club» molto ristretti in cui prevale la gelosia sui propri contatti e la forte segmentazione. Ne è un esempio la gestione dei tirocini, quando vi sono ridotte disponibilità aziendali che tutte le scuole cercano di sfruttare (I.T. Industriale provincia Torino).

Se le reti hanno uno sviluppo personalistico e casuale-erratico, risultano inadatte a creare beni collettivi territoriali e diventano strumenti nelle mani di pochi attori con reputazione «storica» (per esempio I.T.I. Avogadro), global player (Comau spa) e con fortissima competenza (Politecnico di Torino). Gli altri ne subiscono la fisionomia. A volte i big player, per esempio della chimica, appaiono disinteressati alla cooperazione con i soggetti locali e utilizzano il Polo per propri scopi (I.T. Industriale Provincia Novara). Peraltro può essere difficile negoziare le forme di cooperazione con le multinazionali: i dirigenti locali sembrano avere pochissima autonomia su politiche e rapporti con il territorio.

Un innegabile punto di forza della politica dei Poli è quello di aver creato le condizioni perché si attivassero quei meccanismi di apprendimento<sup>30</sup> che costituiscono il principale motore di qualunque economia basata sulla conoscenza.

La creazione di canali di comunicazione interattiva, tra cui è particolarmente rilevante la conoscenza diretta delle persone (faccia a faccia), la diffusione di informazioni selezionate e la costruzione di luoghi e occasioni di approfondimento hanno permesso di dar vita a sedi di confronto che ospitano imprese, istituzioni e persone del mondo dell'istruzione e della formazione. Esse facilitano il contatto e la conoscenza tra mondi ancora lontani (scuola e impresa) e danno luogo a reali scambi di conoscenza negli ambiti di reciproco interesse, come i cambiamenti nelle imprese, le tendenze di tecnologie e mercati, ecc. (CTS I.T. Industriale Provincia di Torino e di Cuneo). Ma ci sono anche casi di gestione congiunta di attività di progettazione, soluzione

<sup>30</sup> Questa famiglia di meccanismi riguarda i processi di apprendimento (*learning by doing / by interacting*) e di trasferimento e fertilizzazione (*spillover*).



di problemi, attività di laboratorio, che impegna aziende e scuole, o aziende e insegnanti tecnici (I.T. Industriale Provincia di Torino e di Cuneo), e favorisce l'apprendimento reciproco di metodi, linguaggi, pratiche operative.

In alcuni casi il lavoro comune si trasferisce nelle istituzioni e consente di introdurre nuovi corsi e cambiamenti di curvatura dei programmi degli istituti tecnici e degli IFTS.

Rappresentano invece un ostacolo all'apprendimento la partecipazione ridotta delle istituzioni formative e soprattutto di gestione del mercato del lavoro alle attività dei Poli e le rigidità di tipo burocratico e normativo, che impediscono agli attori di introdurre miglioramenti. In particolare, i servizi per il lavoro e in ampia parte quelli della formazione professionale non sembrano essere interlocutori per i problemi di risorse umane che i Poli debbono affrontare anche perché mancano incentivi appropriati (per esempio legati ai risultati, al placement, ecc.). Anzi, l'adattamento dell'offerta dei corsi e dei contenuti con cadenza annuale è difficile e talvolta non consentito dalle norme (direttive regionali e provinciali sulla formazione, regolamenti ministeriali)<sup>31</sup>. Contemporaneamente, permane l'incertezza del finanziamento. Infatti, esperienze corsuali ritenute molto positive per i loro risultati di placement non sono state più finanziate e quindi abbandonate (P.I. Nuovi materiali e Aerospazio).

In generale, in assenza di dispositivi esplicitamente finalizzati a generare apprendimento tutta una serie di informazioni che transitano attraverso i Poli sui fabbisogni di competenze segnalati dalle imprese, sulla domanda di interventi formativi appropriati, sulle previsioni di fabbisogni di personale rimangono patrimonio di singole persone o vanno perdute e lo scollamento tra imprese, servizi per il lavoro, istituzioni formative non si riduce ma semmai si approfondisce.

Ma questo è anche il risultato di una scarsa definizione delle interdipendenze istituzionali nel disegno della politica dei Poli di Innovazione, soprattutto per quanto attiene al rapporto tra ricerca e formazione. Di conseguenza, i diversi Poli hanno un profilo di coordinamento che si interessa in misura differente delle problematiche formative. In alcuni casi i Poli promuovono e gestiscono direttamente la formazione e competono con gli Enti di formazione (P.I. Nuovi materiali), in altri casi dichiarano di dover essere solo i mediatori di servizi forniti da soggetti già presenti sul mercato (P.I. Chimica sostenibile).

Alcuni Poli hanno fatto notevoli sforzi per mantenere la continuità di corsi e master di successo sul mercato, anche quando non venivano più finanziati, superando le interdipendenze negative generate dalla scarsità di risorse. In altri casi i corsi vengono valutati e finanziati di volta in volta, senza dare stabilità alla struttura dell'offerta.

Vi sono sforzi di alcuni Poli di sistematizzare «in proprio» l'attenzione ai fabbisogni formativi, sul versante della domanda, attraverso visite in azienda (P.I. Tessile), e sul versante dell'offerta, attraverso progettazione di corsi e

<sup>31</sup> Per esempio, nel caso in cui la Regione Piemonte ha richiesto che i corsi IFTS presentati per il finanziamento fossero obbligatoriamente identici a quelli presentati l'anno precedente.

banche dati sui curricula (P.I. Nuovi materiali e P.I. Biotecnologie) e altri che si limitano a raccogliere le proposte che vengono esplicitamente formulate dalle imprese o dai Centri di ricerca.

Gli stessi enti locali che hanno competenze in materia di formazione non riescono a cogliere le interdipendenze tra le politiche e così accade che molte politiche locali nell'area dei beni culturali, delle infrastrutture informatiche per il territorio, ecc. (P.F. Provincia Novara) che potrebbero essere occasione per collegare politiche di sviluppo e rafforzamento delle risorse umane rimangono isolate ognuna nel proprio ambito.

Ci sono tuttavia differenze territoriali nei livelli di integrazione tra politiche. La Provincia di Torino è un'area dove le reti hanno più forza per la maggiore presenza di global player, di istituzioni più importanti (CCIAA di Torino, U.I. Torino, ecc.) e di soggetti che hanno un più diretto collegamento nazionale e internazionale (P.I. Meccatronica, Aerospazio).

La Provincia di Cuneo è un'area dove gli attori hanno una maggiore sintonia e coerenza di comportamento e dove quindi i meccanismi cooperativi sembrano funzionare meglio e sono maggiormente riconosciuti (I.T. Industriale Provincia Cuneo). Tuttavia il problema di essere periferici anche verso le istituzioni regionali viene avvertito con forza, e ha conseguenze per la maggior difficoltà nei rapporti a livello nazionale e internazionale.

Le Province di Novara e di Alessandria sono territori che uniscono il minore livello di coesione e cooperazione alla maggiore perifericità rispetto ai centri di decisione e alla possibilità di incidere sulla ripartizione delle risorse e sulle strategie regionali (I.T. Industriale Provincia Novara, P.I. Nuovi materiali).

Tirando le fila, i Poli per l'Innovazione hanno sviluppato progressi non solo sul versante atteso della promozione dell'innovazione, ma anche su quello del rafforzamento delle risorse umane. Tuttavia in quest'area di attività sembrano essere più le potenzialità inespresse, che i reali conseguimenti, anche se le reti attive tra imprese sembrano essere allo stato un prerequisito per varie azioni di miglioramento

I risultati ottenuti hanno fatto leva su specifici meccanismi sociali, alimentati dal modello scelto, consentiti e in parte incentivati da una *governance* coerente.

Relativamente all'impatto della politica sulla ricerca finalizzata all'innovazione, possiamo rilevare che i modi di funzionare del contesto socioeconomico e istituzionale sono cambiati, con effetti a livello regionale, provinciale e di sistema locale, fondati sulla crescita di cooperazione e partecipazione dei singoli attori. Dopo stagioni di programmazione che hanno alimentato sul territorio lo sviluppo di un numero molto elevato di progetti, iniziative, strutture, ecc., la politica dei Poli pare aver inciso su alcuni meccanismi strutturali di generazione territoriale di beni collettivi per la competitività, innervando i processi di produzione e diffusione della ricerca di nuove capacità, fondate sulla più estesa pratica di cooperazione, apprendimento, riconoscimento reciproco e gestione delle interdipendenze.

Più controversa è la valutazione riguardo al rapporto tra sviluppo delle risorse umane e innovazione. Vi sono certamente conseguimenti «interni» al funzionamento dei Poli e delle reti, mentre restano significativi ostacoli

all'ottimizzazione dei rapporti con gli attori esterni e con i grandi sistemi di erogazione dell'istruzione, della formazione e della gestione del mercato del lavoro.

Utilizzando i criteri introdotti in apertura, possiamo dire che gli atteggiamenti di cooperazione soltanto formale e il particolarismo sono tutt'altro che superati. Il mondo delle istituzioni che si occupano di formazione e di gestione del mercato del lavoro rimane in ampia parte estraneo e disconnesso rispetto ai Poli.

La sfida della teoria del programma era generare un impatto sulle società e sistemi produttivi locali attraverso meccanismi sociali capaci di essere trasversali rispetto ad alcune storiche divisioni amministrative territoriali e funzionali. Indipendentemente dalle retoriche correnti, i segnali e gli elementi empirici che emergono dalla ricerca mostrano su questo versante più potenzialità che risultati.

Spostando l'attenzione sui Poli Formativi, si è rilevato che in generale la loro costituzione viene ritenuto un passo positivo, nella direzione giusta del coordinamento tra gli attori che esprimono domanda e offerta di formazione professionale. Si tratta di un elemento ritenuto fortemente innovativo e che apre la possibilità di cooperazione intorno a strategie di medio periodo creando una rete che coinvolge tutti i soggetti rilevanti per la gestione della formazione professionale. Tuttavia, sono emersi dalla ricerca un ventaglio di elementi critici nella relazione con i Poli per l'Innovazione. Molti di questi punti non riguardano i Poli Formativi in senso stretto, ma più in generale i meccanismi di gestione della formazione professionale a livello regionale e provinciale:

I Poli ITS, a detta di molti attori, sono troppo pochi (3) e sono stati costituiti senza tener conto delle effettive priorità del territorio sotto il profilo della struttura produttiva e delle specializzazioni. Questo problema di copertura verrà attenuato in futuro, con la creazione di nuove fondazioni.

Dovevano dedicare spazio ad azioni di sistema, anche grazie alla loro struttura stabile di fondazioni e alla partnership, che in realtà non sembrano essersi sviluppate. Fa eccezione in parte il caso di Biella (ITS Tessile) che dichiara un buon rapporto tra polo formativo, ITS, polo dell'innovazione e rete delle imprese. In questo caso pare rilevante la specificità tessile, il circoscritto ambito territoriale e i forti rapporti di rete preesistenti tra scuola capofila della fondazione ITS, Unione Industriale, Città Studi (capofila del Polo per l'Innovazione) e le imprese rilevanti della zona.

I Poli Formativi avrebbero dovuto sviluppare una programmazione triennale dei corsi IFTS, in una logica di stabilizzazione dell'offerta. Per motivi amministrativi, tuttavia, i corsi sono stati assoggettati ad autorizzazione annuale. Contemporaneamente, i finanziamenti sono stati drasticamente tagliati, riducendo il numero dei corsi nel tempo e rendendo questo strumento marginale nel panorama dell'offerta formativa. Nei provvedimenti più recenti<sup>32</sup>, tuttavia, la Regione si propone di dare maggiore stabilità all'offerta formativa relativa alle figure strategiche per le specializzazioni produttive del territorio. Nello

<sup>32</sup> Deliberazione della Giunta Regionale 30 settembre 2013, n. 32-6434.

stesso tempo, intende introdurre maggiore flessibilità per le figure ritenute una risposta a domande «contingenti».

I Poli Formativi non hanno a oggi connessioni, se non indirette e deboli, con i Poli per l'Innovazione. Non viene attivata attraverso specifici strumenti la concatenazione tra tendenze delle traiettorie tecnologiche e dei mercati, progetti di innovazione sviluppati dai Poli, bisogni e cambiamenti prospettici di competenze, cambiamenti nella struttura dell'offerta di formazione e nella progettazione formativa. Vi sono bisogni formativi delle imprese, per esempio nell'area del management e dell'internazionalizzazione, che restano in parte insoddisfatti.

La programmazione dei corsi è scarsamente elastica ai cambiamenti della domanda. Anzi, per motivi burocratici l'ultimo anno è stato introdotto l'obbligo di non cambiare il programma dei corsi (progettati vari anni prima).

I finanziamenti e i corsi, per diversi attori, sono spesso gestiti con logiche autoreferenziali, sganciate dalla domanda (imprese e persone), condizionate dal vincolo dell'utilizzo delle competenze disponibili all'interno degli enti di formazione.

La gestione dei corsi, legata ai tempi burocratici di approvazione e finanziamento, segue tempi in netto ritardo rispetto ai cicli scolastici, vanificando la collocazione corretta dei corsi dal punto di vista temporale, facendo perdere la parte più qualificata dei potenziali allievi e generando alti tassi di abbandono da parte degli allievi e minor reputazione presso le aziende. Avviare i corsi in ritardo sembra imporre nei fatti l'idea che gli IFTS siano una sorta di corsi di recupero per chi non ha operato altre scelte, invece che una specifica opzione di alta qualificazione professionale. A questo si aggiunge la forte disomogeneità dei corsi rispetto alla formazione pregressa degli allievi.

Le aziende risultano essere poco coinvolte nella gestione di processi congiunti. I tirocini riguardano una quota minoritaria degli allievi, di rado sono seguiti con metodo e comunque lo sono da un numero molto circoscritto di insegnanti.

In molti casi non risulta chiara la distinzione e l'interazione tra laurea triennale e ITS da un lato e IFTS dall'altro. I vari canali sono distinti e non molto coordinati, con aree di ambiguità e scarsa chiarezza soprattutto per giovani e imprese. Emergono anche problemi di orientamento, difficoltà a trovare allievi, anche nelle realtà dove lo sbocco lavorativo è probabile (Biella). D'altra parte ci sono forti problemi per i tassi di abbandono dei corsi.

Un nodo di carattere strategico e culturale che pare essere alla base di questa rassegna di problemi riguarda l'assenza di modelli chiari di gestione delle forme di connessione e alternanza tra scuola e lavoro. Per «far funzionare» modelli misti, come l'apprendistato, i corsi professionalizzanti con tirocini qualificanti, la formazione rivolta agli occupati, è indispensabile stabilire un rapporto tra aziende e sedi formative che riguardi i contenuti e i metodi della formazione e il loro rapporto con il lavoro. Questa relazione richiede di definire la cooperazione sui diversi aspetti del processo formativo, dalla definizione dei bisogni, alla progettazione, alle modalità e metodologie di erogazione, fino alla valutazione e al riconoscimento, sia in ambito formativo che lavorativo, degli apprendimenti acquisiti. In Europa sono presenti modelli

assai diversi, centrati sulla risposta alla domanda diretta di formazione delle imprese (per esempio in Polonia), oppure fondati sulla gestione condivisa di sistemi di osservazione e rilevazione dei bisogni che guidano effettivamente l'offerta formativa (per esempio in Austria), o ancora su sistemi che attribuiscono responsabilità a reti locali che includono in modo organico sia la ricerca per l'innovazione, sia la formazione (per esempio in Belgio). Questi modelli, per quanto molto differenti, hanno tuttavia in comune modalità coerenti per strutturare la relazione organica tra lavoro e formazione (MobilityLab, 2012).

Molti dei problemi sopraelencati che emergono relativamente al ruolo dei Poli Formativi sembrano indicare delle carenze di integrazione o squilibri nella relazione tra i diversi soggetti, in particolare tra le esigenze delle imprese da un lato e le offerte del sistema della formazione dall'altro. L'esperienza dei Poli per l'Innovazione, inoltre, dimostra come l'esigenza della singola impresa, inserita in un contesto collettivo, assuma un profilo diverso. Questo processo di aggregazione e soprattutto di rielaborazione condivisa della domanda delle imprese, tuttavia, richiede forme di coordinamento e di organizzazione stabili nel tempo, strutturate e sostenute economicamente.

In questo quadro si colloca anche il problema delle modalità con cui si assegnano le risorse della formazione. Se si attribuisce un ruolo di maggiore responsabilità a soggetti locali circa la definizione della domanda di formazione e delle priorità (come è stato per i Poli dell'Innovazione riguardo alla selezione delle priorità di ricerca), probabilmente l'attuale meccanismo dei bandi IFTS e della valutazione dei progetti formativi si rivelerebbe inadeguato.

I risultati dell'analisi condotta dai valutatori indipendenti sui Poli di Innovazione confermano le considerazioni emerse dalla ricerca.

Tra le 12 azioni che la Regione riteneva dovessero compiere i Poli per l'Innovazione, 2 sono direttamente legate al capitale umano:

- favorire la mobilità del capitale umano tra imprese o tra sistema della ricerca e imprese, nonché l'attrazione di risorse umane particolarmente qualificate;
- recepire e interpretare le esigenze formative delle imprese, con l'obiettivo di migliorare le competenze tecnologiche e manageriali delle imprese associate al polo, indirizzando su specifici fabbisogni le azioni di sostegno regionale.

Nell'elenco dei 6 ambiti di servizi di cui i Poli si dovevano occupare uno riguarda il capitale umano:

- servizi per la messa a disposizione temporanea di personale altamente qualificato, proveniente da organismi di ricerca o da una grande impresa.

Si tratta di funzioni complesse, per le quali i Poli non appaiono attrezzati. Ciò ha dato luogo a comportamenti diversi. Alcuni Poli, ritenendo che questi compiti siano già svolti da altri soggetti istituzionali, hanno deciso di non replicare strutture esistenti. Per esempio, nel caso del Polo ICT, le richieste di personale specializzato vengono girate ai job placement universitari. Altri Poli hanno tentato di fornire risposte, per esempio, costruendo un servizio, finanziato da privati, che è diventato lo strumento principale del Polo per svolgere attività di ricerca e selezione personale qualificato nel settore di riferimento e che comprende curriculum e ricerche di personale (P.I. Nuovi materiali).

Gli stessi valutatori indipendenti segnalano che non è chiaro ai Poli in che misura la mission attribuita dalla Regione includa la formazione e che, in ogni caso, i Poli non hanno strumenti adeguati per operare efficacemente nel settore della formazione, settore al quale, peraltro, potrebbero dare contributi importanti. Anche rispetto alla mobilità di capitale umano tra università e imprese, i Poli non dispongono di strumenti per gestire questi passaggi, anche solo attraverso un utilizzo sistematico ed estensivo dei tirocini.

Essi concludono che alla radice dei problemi di integrazione vi è la limitata sinergia tra istituzioni e sistemi e che il rapporto tra università e imprese che è stato potenziato dalla politica dei Poli non ha, tuttavia, favorito una migliore gestione del capitale umano (CERIS, 2007).

Quali prospettive di gestione del capitale umano possono allora accompagnare lo sviluppo dei Poli per l'Innovazione?

#### *8. Orizzonte 2020: dalle teorie dei programmi ai punti d'ingresso per politiche integrate*

Attraverso la nuova programmazione 2014-2020 la strategia europea dell'integrazione tra potenziamento delle risorse umane e innovazione subisce un'ulteriore accelerazione. Questa non deriva da cambiamenti nella teoria dei programmi europei, ma piuttosto dal fatto che alcuni passaggi di questa strategia, dopo una quindicina d'anni di applicazione, sono dati ampiamente per scontati. Semmai, in Europa ci si esercita nei lavori di monitoraggio e valutazione, per la messa a punto di forme di implementazione più efficaci. Si lavora per ampliare sinergie e coerenze tra le aree e i Paesi del continente.

Se passiamo in rassegna quel che al momento sta sul tavolo degli addetti ai lavori nel campo dell'integrazione tra lavoro e formazione troviamo, per esempio, il piano «garanzia giovani», con l'impegno dei servizi per il lavoro a fornire a tutti i giovani proposte di lavoro e di formazione personalizzate, troviamo il rilancio dell'apprendistato, dove l'alternanza diventa una strategia per potenziare l'apprendimento, troviamo i tirocini, pensati come il modo per avvicinare i giovani, la scuola e l'università al mondo dell'impresa, troviamo le politiche attive, pensate come azioni che fanno perno sulla crescita di competenze e motivazione, accompagnata dai servizi per il lavoro e formativi, troviamo ancora le misure per l'imprenditorialità (vedi i piani nazionali delle Botteghe di mestiere) dove l'avvicinamento al mestiere è guidato dal mix di lavoro e formazione.

Questi esempi mostrano l'effetto pervasivo della teoria dei programmi europei che, attraverso meccanismi di carattere sia giuridico-formale, sia culturale, ha indotto nei campi delle politiche del lavoro e della formazione l'adozione di una precisa impostazione volta all'integrazione.

In questo quadro, i Poli per l'Innovazione stanno assumendo un'ulteriore centralità. Avendo imboccato la via del rilancio, si stanno consolidando le attività di rete di cui abbiamo diffusamente parlato e si sta potenziando l'attività internazionale, che appare essere una frontiera promettente. I network a livello europeo e mondiale danno un profilo diverso alle problematiche

della cooperazione, aprendo spazi di business e di apprendimento di livello internazionale.

Questo ulteriore salto di qualità del modello dei Poli per l'Innovazione è destinato ad accentuare lo scarto, registrato nella ricerca, tra potenziale d'innovazione e interazione con la crescita del capitale umano, se non verranno affrontate le questioni che la ricerca ha segnalato.

Si pone innanzitutto un problema di scelta chiara del modello rispetto a due polarità: un modello che potremmo chiamare dell'innovazione promossa dall'élite e un altro modello che potremmo chiamare dell'innovazione sostenuta dalla conoscenza diffusa. In teoria, i due modelli non sono alternativi, ma in pratica la loro prevalenza dipende proprio da come viene concettualizzato e sostenuto con politiche e strumenti il rapporto tra capitale umano e innovazione.

Il modello dell'élite, teorizzato dal gruppo nazionale di supporto alla programmazione strategica (QSN), è orientato verso politiche centralizzate di promozione e di selezione dell'innovazione. Poiché si ritiene che l'innovazione vada sostenuta attraverso un processo di distinzione, selezione e supporto alle idee migliori, il programma deve dotarsi di strumenti per incentivare concorsi competitivi e selezionare, attraverso strumenti di analisi economico finanziaria, le idee innovative, il cui finanziamento e sviluppo include il capitale umano collegato. La teoria sul potenziale quindi assegna al programma un compito selettivo e di promozione di poche idee ritenute vincenti. È un approccio che utilizza una logica di misurazione discreta e assegna un ruolo centrale alla valutazione della tecnologia.

Le implicazioni di questo approccio sono varie. Non investe risorse per il miglioramento delle strutture di servizio al capitale umano in generale, ma le concentra su specifici progetti, attori, istituzioni. Tendenzialmente premia pochi progetti, la grande impresa, le strutture specialistiche universitarie dedicate all'incubazione di pochi progetti, i soggetti finanziatori che utilizzano strumenti specialistici (*venture capital*, *business angels*, ecc.). Si tratta di un approccio che non scommette sull'integrazione «sistemica» dei settori/soggetti istituzionali nelle politiche di sviluppo del potenziale del capitale umano, se non su progetti molto specifici, e propone un'interpretazione dello sviluppo del potenziale del capitale umano per l'innovazione, dove per potenziale si intende il tasso stimato di rendimento prospettico dell'idea imprenditoriale/innovativa. L'impatto pratico di questa impostazione è stato significativo, per esempio nella promozione della logica dei bandi selettivi nel funzionamento dei Poli regionali per l'innovazione o dei più recenti Poli nazionali.

Il modello della conoscenza diffusa promuove l'innovazione attraverso lo sviluppo diffuso del capitale umano, realizzato ottimizzando e integrando le relazioni tra lavoro, ricerca e formazione. In questo caso si ritiene che i sistemi produttivi locali abbiano bisogno di un generale innalzamento del livello di qualificazione del capitale umano e di connessione della sua formazione con le tendenze dell'innovazione. Il programma dovrebbe quindi promuovere la crescita di efficacia di tutti i sistemi (e non solo di nicchie elitarie) che hanno a che fare con l'istruzione, la formazione e la gestione delle risorse umane sul mercato del lavoro, per valorizzare il potenziale esistente e mettere a disposizione dei sistemi locali risorse per l'innovazione continua e la competitività. Queste

possono essere azioni dirette verso le persone fuori dal lavoro, oppure azioni dirette alle persone occupate, ovvero servizi all'impresa funzionali allo sviluppo di competenze per l'innovazione, attraverso formazione continua, gruppi di lavoro con centri di ricerca, scuole e università, comunità professionali, ecc.

La teoria sul potenziale in questo caso assegna al programma obiettivi «di massa», dove incidere sulle aree marginali del mercato del lavoro è un segnale di efficacia generale da leggersi in chiave di recupero di competitività, oltre che di inclusione e coesione sociale.

Quest'approccio richiede di promuovere cambiamenti strutturali nelle istituzioni che gestiscono istruzione, formazione, gestione del mercato del lavoro e imprese stesse, lavorando sui percorsi delle persone che li attraversano. La dimensione dell'integrazione in questo caso è essenziale: la separatezza o la relazione solo burocratico formale tra sistemi e ambiti istituzionali, o il prevalere della frammentazione e dei particolarismi, sono il punto d'attacco e il passaggio obbligato della strategia del programma, che mira a integrare e ottimizzare le performance di sistemi istituzionali «separati». Si tratta di una logica «continua», dove il meccanismo chiave è la promozione di cooperazione e coordinamento, e quindi sono fondamentali la visione comune, la certezza degli impegni, delle norme e dei tempi di attuazione, la semplicità dei meccanismi, l'integrazione di obiettivi e pratiche.

Come risulta evidente dalla ricerca che abbiamo condotto, l'esperienza dei Poli per l'Innovazione in Piemonte, sia dal punto di vista della missione assegnata, sia riguardo all'implementazione fino a ora attuata, rimane aperta a un'evoluzione che accentui la sua natura elitaria, oppure che estenda il suo impatto sui sistemi produttivi e sulle società locali. Il modo con cui verrà gestito il rapporto tra Poli per l'Innovazione, formazione e mercato del lavoro sarà una scelta qualificante per orientare la direzione di sviluppo.

In questa prospettiva è utile sottolineare due focus, che a nostro avviso suggeriscono di accompagnare lo sviluppo dei Poli per l'Innovazione ad investimenti per potenziarne l'impatto sui sistemi produttivi locali, attraverso l'integrazione con la formazione e la gestione del mercato del lavoro.

Nel 2005, la quasi totalità delle imprese piemontesi collegava la possibilità di essere competitivi alla capacità di innovare prodotti e servizi (85%), di migliorare tutti gli aspetti dell'organizzazione aziendale (84%) e di accrescere le capacità autonome di ricerca e sviluppo (78%; IRES Piemonte, 2005). Tuttavia, nel 2009, secondo l'OCSE, potevano essere definite innovative il 16,1% delle imprese piemontesi tra i 10 e i 49 addetti e il 32,7% di quelle tra i 50 e i 249 addetti. La gran parte delle imprese, quindi, è in mezzo al guado: percepisce l'importanza dell'innovazione, ma dispone di mezzi fragili per praticarla.

Come abbiamo sottolineato in apertura, innovare oggi non vuol solo dire stare sulle traiettorie tecnologiche, ma saper valorizzare tutte le dimensioni dei significati che rendono riconoscibili e attraenti i prodotti del Piemonte e che affondano le radici nelle culture e tradizioni locali. La domanda cruciale su come migliorare lo *spillover* di conoscenze strategiche, quindi, riguarda la capacità di coinvolgere in questa sorta di laboratori territoriali diffusi, che rielaborano conoscenza per produrre innovazione e accrescere la produttività, per esempio le oltre 30mila imprese «creative» del Piemonte (Santagata, 2009), o le oltre 130mila imprese



artigiane distribuite sul territorio regionale (Unioncamere, 2013), o ancora contaminare gli oltre 6mila corsi di formazione professionale cui partecipano quasi 100mila allievi all'anno (IRES Piemonte, 2011). Forse, l'apertura, l'interdisciplinarietà, la centralità delle metacompetenze, che caratterizzano oggi la frontiera dell'innovazione potrebbero permeare di più il mondo della formazione e della gestione del mercato del lavoro.

La creazione dei Poli per l'Innovazione, affiancati dalle piattaforme tecnologiche, ha strutturato, nella regione, ambiti di specializzazione tecnologica che coprono tutti i domini rilevanti per i sistemi produttivi locali, in cui sono stati avviati sia processi di concentrazione della ricerca, sia di socializzazione dei beni collettivi generati sul piano della conoscenza e delle relazioni, attraverso l'irrobustimento di reti relativamente aperte, cui partecipano già 1500 imprese. Nel dibattito sull'innovazione intorno alla strategia di Lisbona (Capello, 2013), tuttavia, viene posto l'accento sul rapporto non scontato tra conoscenza, innovazione e produttività, che dà luogo a differenti rendimenti a seconda delle condizioni locali, tra cui spiccano il capitale umano e il profilo del territorio, inteso come comunità. Attraverso la qualità del capitale umano passa la costruzione delle prossimità cognitive, istituzionali, culturali, oltre che geografiche, che possono favorire la diffusione e lo sfruttamento della conoscenza per l'innovazione, che si tratti di crearla, attirla dall'esterno o recepirla per imitazione. Nel territorio si declinano le relazioni tra conoscenze e dimensioni dell'innovazione legate ai significati e alle culture locali, molto importanti negli ambiti di specializzazione del Piemonte. In questa prospettiva, l'ottimizzazione della strategia dei Poli implicherebbe la costruzione di ponti più solidi e sistematici tra gli ambiti dove si sperimenta una cultura avanzata della competizione fondata sulla rielaborazione della conoscenza e gli ambiti più estesi dove molte persone in transito tra le professioni o in formazione vengono a contatto con le problematiche dell'imprenditorialità e dell'innovazione.

Per accrescere le connessioni, la prossimità territoriale tra imprese, istituzioni formative e di gestione del mercato del lavoro è centrale. Da questo punto di vista, però, l'esperienza dei Poli in Piemonte dovrebbe affrontare due ulteriori sfide di carattere territoriale: come facilitare la vicinanza di tutto il territorio regionale ai Poli tematici decentrati nelle varie parti della regione e come valorizzare il ruolo metropolitano di Torino, fondamentale in alcuni ambiti, anche per i territori periferici.

### *Riferimenti bibliografici*

- Barberis R., Iano F. e Lanzetti R. (2005), *Percorsi di innovazione delle PMI piemontesi*, in *Contributi di ricerca*, IRES Piemonte, 189.
- Bertacchini E. e Santagata W. (2009), *Atmosfera creativa, Un modello di sviluppo sostenibile per il Piemonte fondato su cultura e creatività*, Centro Studi Silvia Santagata e Facoltà di Scienze Politiche dell'Università degli Studi di Torino, Torino.
- Brinkley I. (2006), *Defining the Knowledge Economy. Knowledge Economy Programme Report*, The Work Foundation; online.

- Bruggeman F. (2008), *Innovation: from employment protection to anticipation*, in Gazier B. e Bruggeman F. (a cura di), *Restructuring Work and Employment in Europe*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton, MA, ch. 3.
- Butera F. e Alberti F. (2012), *Il governo delle reti interorganizzative per la competitività*, (WP 5), Fondazione IRSO, Milano.
- Capello R. (2013), *Towards a New Conceptualization of Innovation in Space, Territorial Patterns of Innovation*, in KIT, Knowledge, Innovation, Territory, Final Scientific Report - Annex 1, ESPON & BEST - Politecnico di Milano.
- CEDEFOP (2004), *Terminology of Vocational Training Policy. A Multilingual Glossary for an Enlarged Europe*, Luxembourg: Off. for Official Publ. of the Europ. Communities.
- (2008a), *Future Skill Needs in Europe – Medium Term Forecast, Synthesis Report*, Report by CEDEFOP, Institute for Employment Research at Warwick University, Cambridge Econometrics, Research Centre for Education and the Labour Market at University of Maastricht, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- (2008b), *Terminology of European Education and Training Policy*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- (2008c), *Systems for Anticipation of Skill Needs in the EU Member States* (CEDEFOP working paper n. 1), Thessaloniki.
- (2008d), *Systems, Institutional Frameworks and Processes for Early Identification of Skill Needs* (CEDEFOP working paper n. 1), Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- (2009a), *Initial Vocational Education and Training (IVET) in Europe*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- (2009b), *The Shift to Learning Outcomes – Policies and Practices in Europe* (Reference series 72), Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- CERIS CNR (2007), *Valutazione ex-ante del PO FSE della Regione Piemonte*, Regione Piemonte, Torino.
- Cooke P., Heidenreich M. e Braczyk H. (2004), *Regional Innovation Systems. The Role of Governance in a Globalized World*, 2<sup>a</sup> ed., Routledge, London.
- COREP (2005), *Progetto Provin. Rapporto di monitoraggio*, Torino.
- (2007a), *Progetto Artefice. Rapporto finale di monitoraggio*, Torino.
- (2007b), *DIADI 2000, Una piattaforma per l'innovazione e il trasferimento tecnologico. Rapporto di monitoraggio*, Torino.
- CRC Piemonte (2009), *Sesto Rapporto sull'Innovazione nella Regione Piemonte*, Regione Piemonte, Torino.
- DiTER (2013), *Per un approccio territoriale alla Knowledge Economy* (w.p.), Torino.
- Di Monaco R. e Pilutti S. (2013), *Lavorare senza crescere*, Aracne, Roma.
- DTI - Danish Technological Institute (2006), *Restructuring in Europe: The Anticipation of Negative Labour Market Effects. Final Report*, Centre for Policy and Business Analysis.
- ECOTER (2007), *Rapporto di valutazione ex-ante P.O.R. FESR 2007-13*, Regione Piemonte, Torino.
- ECOTEC (2007), *European Inventory on Validation. Glossary 2007*.
- Etzkowitz H. e Leydesdorff L. (2000), *The dynamics of innovation: from National systems and «Mode 2» to Triple Helix of university-industry-government relations*, «Research Policy», 29.

European Commission (2007a), *Ten Years of the European Employment Strategy (EES)*, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Office for Official Publications of the European Union, Luxembourg.

– (2007b), *Towards Common Principles of Flexicurity: More and Better Jobs through Flexibility and Security*, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

– (2008a), *New Skills for New Jobs – Anticipating and Matching Labour Market and Skill Needs*, COM(2008)868/3, European Commission, Brussels.

– (2008b), *The European Qualifications Framework for Lifelong Learning*, Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

– (2010), *Europe 2020. A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth. Communication from the Commission*, COM (2010), Brussels.

– (2012), *Towards a Job-rich Recovery*, Strasbourg, 18.4.2012, COM(2012) 173 final. Expert Group on New Skills for New Jobs (2010), *New Skills for New Jobs: Action Now. A Report Prepared for the European Commission*.

Ferrero V., Lanzetti R., Ressico A., Vitali G. (2003), *Sistema innovativo e parchi scientifici e tecnologici. Il caso del Piemonte*, IRES Piemonte, Torino.

Freedland M., Craig P., Jaqueson C. e Kountouris N. (2007), *Public Employment Services and European Law*, Oxford University Press, Oxford.

Gazier B. e Bruggeman F. (a cura di) (2008), *Restructuring Work and Employment in Europe. Managing Change in an Era of Globalisation*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham - Northampton (MA).

Giguère S. e Froy F. (a cura di) (2009), *Flexible Policy for More and Better Jobs*, OECD, Paris.

Hansen M.T. (2002), *Knowledanies*, «Organization Science», 13, 3, pp. 232-248.

Holt R. e Sawicki S. (2010), *A Theoretical Review of Skill Shortages and Skill Needs* (Evidence Report 20), UK Commission for Employment and Skills.

ILO (2009), *Support for the Role of Public Employment Services in the Labour Market. Discussion note for 306th Session of the Governing Body of the Committee on Employment and Social Policy*.

ISMERI Europa e IZI (2005), *Rapporto di aggiornamento della valutazione intermedia PON «Ricerca scientifica, Sviluppo tecnologico e Alta formazione»*, 2000-06.

Leeney C. et al. (2005), *The Maastricht Study. The Contribution of VET Systems to the Lisbon Agenda*, Dg Education, European Commission/The Maastricht Consortium, Brussels.

Meager, N. (2008), *The Role of Training and Skills Development in Active Labour Market Policies* (IES Working Paper WP 15), IES, Brighton.

Mobility Lab European Job Mobility Laboratory (2012), *Adapting PES Training Policy to Better Service Demand, Small Scale Study*, European Commission, Employment, Social Affairs & Inclusion, Bruxelles.

Morgan K. (1997), *The learning region: institutions, innovation and regional renewal*, «Regional Studies», 31, pp. 491-503.

Nonaka, I. (1994), *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, «Organization Science», 5/1, pp. 14-37.

Nonaka I. e Takeuchi H. (1997), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford 1995 (trad. it. *The Knowledge Creating Company*, Guerini e Associati, Milano).

Nucleo di Valutazione e Direzione Regionale Innovazione Ricerca e università del Piemonte (2010), *Rapporto di Valutazione della L.R. 4/2006 «Sistema regionale per la ricerca e l'innovazione»*, Regione Piemonte, Torino.

Nunn A. et al. (2008), *Review of Evidence of Best Practice in Teaching and Assessing Employability Skills*, UK Commission for Employment and Skills – Employability Skills Project, Leeds Metropolitan University and ITS, London - Leeds.

OECD (2009), *Esame OCSE sul Sistema regionale di innovazione: Regione Piemonte, Italia*, OECD, Paris.

OECD / Eurostat (2005), *Oslo Manual*, OECD, Paris.

Osservatorio sulla Formazione Professionale IRES Piemonte (2010), *La formazione professionale regionale in Piemonte. Anno 2009*, Contributo di ricerca n. 241/2011, Regione Piemonte, Torino.

Pichierrri A. (2003), *Tesi sullo sviluppo locale, «Studi organizzativi»*, 3.

PES Network (2009), *How Can PES Best Deliver on the New Skills for New Jobs Policy Objective. Opinion from the Public Employment Services (PES) Network to the Employment Committee. Adopted by the Heads of PES in Stockholm 3-4 December 2009*, unpublished.

Porter M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.

– (1998), *On Competition*, Harvard Business School, Boston.

Powell W.W. e Grodal S. (2005), *Networks of Innovators*, in Fagerberg J., Mowery D.C. e R.R. Nelson (a cura di), *Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.

Progetto Valutazione e IRES Piemonte (2010), *Progetto «RESIDUI»: unire all'offerta formativa un incentivo alla partecipazione. I risultati di un esperimento in Piemonte*, IRES Piemonte, Torino.

Pyke F., Becattini G. e Segenberger W. (a cura di) (1991), *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Geneva.

Ramella F. (2013), *Sociologia dell'innovazione economica*, il Mulino, Bologna.

Regione Piemonte (2007), Fondo Sociale Europeo, Ob. 2 - «Competitività regionale e occupazione» 2007-13, Proposta di Programma operativo, CCI 2007IT052PO011.

– (2010a), *Rapporto annuale di esecuzione. Anno 2010 del Programma Operativo Regionale n. 2007 IT 052 PO 011, FSE Ob. «Competitività regionale e occupazione» 2007-13*, Regione Piemonte, Torino.

– (2010b), *Rapporto finale di esecuzione del Programma Operativo Regionale n. 1999 IT 05 3 PO 003, FSE - Obiettivo 3 2000-06*, Regione Piemonte, Torino.

– (2012), *Rapporto Finale di Valutazione, Annualità 2012, Servizio di valutazione relativo al POR FESR per il periodo 2007-13, Rapporto Finale di Valutazione, Annualità 2012*, Direzione Attività Produttive.

– (2013), *Rapporto di valutazione tematica sui Poli di Innovazione, POR FESR per il periodo 2007-13*.

Rullani E. (1994), *Il valore della conoscenza*, «Economia e politica industriale», 82.

– (2010), *Modernità sostenibile*, Marsilio, Venezia.

Storper M. (1997), *The Regional World, Territorial Development in a Global Economy*, Guilford Press, New York.

Unioncamere Piemonte (2013), *Annuario statistico regionale*, Torino; [www.piemonteincifre.it](http://www.piemonteincifre.it)

- Verganti R. (2009), *Innovazione, design e management. Strategie e politiche per il sistema-Piemonte*, in *Torino Internazionale. Lavoratori della conoscenza, protagonisti, politiche, territori*, Torino Internazionale, Torino.
- Vitali G. (2008), *Il sistema innovativo del Piemonte: uno scenario di medio termine*, in Iresscenari, *Terzo rapporto triennale sugli scenari evolutivi del Piemonte*, 2008/8.
- Vitali G. e Pacetti G. (2013), *Business Friendliness. Il clima d'impresa, a Torino*, Torino; Torinostrategica.it
- Volpato G. (a cura di) (2007), *Il knowledge management come strumento di vantaggio competitivo*, Carocci, Roma.
- Winterton J., Delamare-Le Deist F. e Stringfellow E. (2006), *Typology of Knowledge, Skills and Competences: Clarification of the Concept and Prototype*, CEDEFOP, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg.

## 8. IL POSTO SCOMODO DELLA SCUOLA NELLA SOCIETÀ DELLA CONOSCENZA

*Manuela Olagnero e Roberta Ricucci*

### *Premessa*

L'osservatorio su cui si basano queste pagine<sup>1</sup> è costituito da studenti intervistati alle soglie del diploma: hanno abitato la scuola per un lungo periodo della loro vita e hanno trovato nello studio il dispositivo e l'ambiente per deporre lo status di adolescente e transitare ai ruoli dell'età adulta. La società della conoscenza che li aspetta là fuori presenta alla scuola un conto salatissimo. Le chiede il massimo di inclusione e allo stesso tempo pretende il massimo di capacità di trasferire saperi specializzati, di preparare a ruoli professionali non solo molto qualificati, ma anche aperti al cambiamento, un compito di per sé legittimo, anzi auspicabile, che la scuola italiana fa nondimeno fatica a raggiungere nonostante gli sforzi profusi in entrambe le direzioni.

Nei paragrafi che seguono si dà conto di questa difficoltà e delle vie per superarle derivando elementi e occasioni di analisi ai vari livelli cui può essere declinato il discorso sul posto della scuola nella società attuale e sulle sue potenzialità e direzioni di cambiamento:

- i nodi del dibattito pubblico e gli impegni normativi sulla questione scuola-giovani-società della conoscenza: gli studenti vengono introdotti con diverse maschere, tutte impegnative e «coprenti», da quella di giovani cui affidare la costruzione di un futuro altrimenti irraggiungibile a quella di figli immaturi, resistenti alle responsabilità, sino a quella di vittime incolpevoli della crisi (par. 1);

<sup>1</sup> Questa linea di ricerca è stata sviluppata intrecciando tre diverse metodologie di analisi: l'indagine campionaria agli studenti dell'ultimo anno della scuola secondaria superiore (per un totale di 7333 interviste via web), i colloqui con 29 stakeholder e l'analisi documentaria costituita dalla rilevazione di temi inerenti i giovani e la società della conoscenza negli articoli (circa 600) della stampa quotidiana. L'indagine campionaria è stata condotta all'inizio del 2011 in quattro province piemontesi: Alessandria, Cuneo, Novara e Torino. I principali risultati della ricerca, condotta da Cavaletto, Filandri, Olagnero, Parisi, Ricucci e Santero sono stati pubblicati di recente (Olagnero, 2013). In queste pagine si ritorna brevemente su alcuni di essi in relazione ai temi proposti in ciascun paragrafo.

- le interazioni e le interdipendenze volute e non volute tra imprese e scuole nel segno più della convergenza disarmata che della divergenza agguerrita (par. 2);
- le carriere, le posizioni e le aspettative degli studenti alle soglie del diploma, laddove molto sembra già deciso dalla famiglia di origine, ma anche là dove si possono individuare nicchie di comportamenti proattivi (parr. 3 e 4).

### 1. *Dibattito pubblico e impegni normativi fra rappresentazioni e realtà*

Fra le molte rappresentazioni che animano il dibattito pubblico sulla scuola, la formazione, i giovani, quelle che guardano al «cosa succede» dopo il diploma o quando al diploma non si arriva assumono i toni più preoccupanti e allarmistici. Infatti, un'attività di rassegna stampa condotta negli ultimi due anni sul tema «giovani, scuola e lavoro»<sup>2</sup> ha evidenziato come sui principali quotidiani nazionali ogni giorno ci fosse una notizia dedicata all'argomento, che talora sottolineava la scarsa formazione dei giovani, altre volte metteva in evidenza il *mismatch* fra competenze acquisite sui banchi di scuola e richieste delle aziende o ancora lanciava allarmi per una *net-generation* senza un reale futuro e senza prospettive in un Paese che invecchia, lasciando poco spazio ai giovani. Al dibattito sui media ha fatto eco quello sui social network, dove – fra blog, commenti sui siti, post su facebook e tweet – il mondo giovanile ha discusso di scuola e di lavoro, puntando il dito su un Paese caratterizzato da una scuola non solo lontana da quanto promosso e sollecitato a livello europeo, ma anche incapace di cogliere le trasformazioni socioeconomiche dei propri territori, offrendo agli studenti una formazione obsoleta. Un'istituzione mandata avanti, secondo molti, da insegnanti incapaci di svolgere appieno il ruolo di educatore e formatore di fronte a generazioni ancora eterogenee al proprio interno, che le etichette livellano e appiattiscono su un'esposizione assai difforme ad Internet e al suo potenziale informativo. Di fatto, come diverse ricerche hanno rilevato, convivono docenti che svolgono il proprio ruolo con professionalità e coscienza e altri che talora si sovraespongono, anche oltre il loro mandato, interpretando il ruolo di educatore a «tutto tondo» e prendendosi «in carico» gli studenti (Cavalli e Argentin, 2010). È quello che si è colto negli ultimi anni di fronte all'arrivo e all'aumento degli allievi stranieri, per cui si sono innovate metodologie e si è lavorato per favorirne l'inserimento sociale, anche oltre l'orario scolastico (Luciano, Ricucci e Demartini, 2010). Il mondo della scuola, dal punto di vista della popolazione di adulti che vi lavora, è eterogeneo almeno quanto quello dei suoi allievi, che sono ben lontani dall'unicum degli slogan a effetto che li dipingono come tutti «iPod, Facebook e smarthphone».

<sup>2</sup> La rassegna stampa è stata realizzata nel periodo luglio 2011-luglio 2013 e ha riguardato principalmente i seguenti quotidiani: «La Stampa», «la Repubblica», «Il Sole 24 Ore». Sono stati specificatamente rilevati come inerenti all'oggetto di indagine – giovani e società della conoscenza – complessivamente poco più di 600 articoli.

Sembra emergere uno iato fra la compatta rappresentazione pubblica del mondo della scuola e una realtà caratterizzata da punte di eccellenza a fianco di situazioni di mancanza di risorse, da istituti che si qualificano come all'avanguardia nell'offerta e nella capacità di adeguarsi alle trasformazioni e alle richieste della realtà circostante e contesti in cui l'ancoraggio alla tradizione rischia di diventare una zavorra piuttosto che un valore aggiunto.

Ma quali sono gli elementi intorno a cui si articola la riflessione sul nesso fra scuola e lavoro? Si tratta solo di malcontento, disillusione e sconforto di fronte a una scuola giudicata inadeguata per affrontare le sfide poste dalla crisi, dalla richiesta di flessibilità che viene dalle imprese, dalle trasformazioni socioeconomiche della società? O lo sguardo si allarga ad abbracciare l'orizzonte delle politiche, nazionali e locali, che sembrano dare poco peso al tema cruciale dell'orientamento e del post-diploma, troppo imbrigliate nel gestire questioni strutturali?<sup>3</sup>

In quest'ambito le politiche chiamate in causa sono quelle dell'istruzione in materia di orientamento (dall'ingresso nella scuola secondaria di II grado al post diploma). Si tratta di un tema presente da tempo nell'agenda europea come strategia (reale o presunta) per meglio realizzare il *matching* fra titoli di studio e percorsi lavorativi (Bottani, 2013). A livello italiano la questione appare di difficile gestione, come testimoniano sia la difficoltà nel tradurre in policy efficaci le sollecitazioni europee sia la mancanza di prassi consolidate e capillarmente diffuse a livello territoriale. Esiste però – dal livello nazionale a quello locale – la consapevolezza di essere di fronte a un nodo cruciale del mondo della scuola. La conferma deriva da quanto si afferma nel Piano Nazionale Orientamento del MIUR<sup>4</sup>. Se da un lato si registra un'azione volta a scardinare uno *status quo* e a premere perché la scuola esca dal «fortino» e interagisca con il territorio circostante, le indicazioni sopra citate faticano a tradursi in prassi consolidate e capillari nel mondo delle scuole superiori. Il processo di autonomia che ha investito la scuola si è tradotto in questi anni in un'organizzazione differenziata e una diffusione a *macchia di leopardo* delle iniziative volte ad aiutare gli studenti a orientarsi fra i numerosi percorsi universitari e i possibili inserimenti nel mondo del lavoro.

C'è bisogno di ulteriori sollecitazioni. Un nuovo slancio in questa direzione è sicuramente dato dal recente piano per l'orientamento lanciato nel dicembre 2013 dal MIUR, dal titolo «Io scelgo, Io studio». Un'iniziativa che parte dal «virtuale» (attraverso un nuovo portale dedicato all'orientamento) per calarsi nella quotidianità delle scuole, prevedendo attività per docenti e studenti volte a potenziare per i primi la capacità di anamnesi e per i secondi strumenti per

<sup>3</sup> Il documento *L'istruzione riparte* (L.N. 128/2013) corrobora l'ipotesi di un intervento a sostegno delle *funzioni di base* della scuola (attrezzature informatiche, laboratori, digitalizzazione, aggiornamento della metodologia di insegnamento, revisione dei curricula, attenzione ai drop out).

<sup>4</sup> Del documento è utile qui richiamare due elementi chiave: (1) l'orientamento come dimensione trasversale e continua, che attraversa tutte le discipline a partire dalla scuola primaria; (2) la progettazione e realizzazione di percorsi di orientamento inseriti organicamente nel Piano dell'offerta formativa e della formazione in servizio del personale docente (<http://professioneorientamento.it/download/Lineaguida.pdf>).



muoversi nelle miriadi di vecchie e nuove professioni. Operazioni non semplici di fronte a una realtà dove la rigida separazione per filiere, insieme alla forte differenziazione tra istituto e istituto, disegnano una finestra piuttosto stretta in cui dare uniformità ai vari processi e alle varie iniziative.

Quanto sin qui esposto ci porta ad un ulteriore elemento del dibattito, ovvero alla distanza che separa *scuola* e *mondo del lavoro*. Sebbene da tempo la scuola non possa esimersi dal guardarsi attorno e tessere relazioni con il territorio circostante, la capacità d'interagire con il contesto e il tessuto socio-economico significa operare in alcuni ambienti una rivoluzione copernicana che porta la scuola a essere (o considerarsi) non più l'unico polo su cui si innesta la formazione delle giovani generazioni, ma un elemento (sia pure di ampie dimensioni e vitale) del sistema formativo più generale. Trasformazioni sempre più necessarie per affrontare le richieste di una società della conoscenza, in cui la funzione essenziale della scuola (integrazione sociale e sviluppo personale, trasmissione di un patrimonio culturale e apprendimento dell'autonomia) va «accompagnata dall'apertura di una prospettiva in materia di occupazione» (Cresson, 1995).

## 2. Scuola e impresa: una relazione difficile, ma non impossibile

Al di là delle rappresentazioni, cosa si aspettano gli imprenditori<sup>3</sup>? E le loro aspettative convergono con la visione che della scuola e dei suoi compiti danno insegnanti, dirigenti e stakeholder? È noto come diverse competenze e attitudini (dalle lingue all'informatica, dalle flessibilità di orario alla disponibilità al trasferimento *on demand*) siano da tempo considerati sul mercato del lavoro ormai come parte del *DNA* degli studenti, non più come elementi aggiuntivi. Le competenze informatiche devono essere robuste perché i loro utenti non siano considerati analfabeti digitali e venire esclusi dalle sempre più numerose opportunità di ricerca lavoro che corrono in rete. È anche importante l'inglese, nuova lingua franca, a cui non sarebbe male affiancare lo spagnolo, il portoghese o il cinese, lingue dell'espansione economica (OECD, 2012). Servono, si dice ormai da tempo, imprenditorialità, creatività e abilità sociali: quelle caratteristiche che solo in parte si «apprendono a scuola», ma sono spesso frutto del curriculum del tempo libero, dei lavoretti, delle esperienze associative. In passato ci si sarebbe ben guardati da evidenziare tali ambiti in un cv o in un colloquio di lavoro; oggi sembrano invece cruciali per aiutare a discernere fra credenziali educative che talora appaiono di per sé poco eloquenti. Eppure sul mercato del lavoro, oltre alle credenziali educative certificate serve altro. Non vogliamo arrivare agli eccessi statunitensi che riportava lo scorso anno il *Wall Street Journal*, secondo cui le selezioni del personale avvengono

<sup>3</sup>Questo paragrafo fa capo alla base documentaria costituita da interviste discorsive indirizzate, nel periodo compreso tra ottobre 2011 e aprile 2012, a 29 interlocutori: stakeholder del mondo della scuola, delle imprese, delle associazioni datoriali e di categoria, delle istituzioni locali (per dettagli cfr. Cavaletto, 2013, pp. 161-192).

attraverso un'analisi dei social network in cui i giovani candidati sono inseriti e su cui sono attivi. E certo però che le competenze certificate non sempre sono sufficienti per arrivare a un colloquio: un candidato ideale non necessariamente è quello che ha il voto migliore. In un mercato del lavoro flessibile, spesso caratterizzato da un management internazionale, con addetti e gruppi di lavori eterogenei per provenienza culturale, con possibilità di spesa in formazione sempre minori, si ricercano addetti con spirito di iniziativa, disposti al cambiamento repentino di mansioni e di attività, aperti al confronto, con già esperienze di interazione in ambienti lavorativi (Cavaletto, 2013).

## 2.1 Prospettive diverse, stesso pragmatismo

L'idea e la stagione in cui scuola e imprese dialoghino e trovino un punto di incontro sembra lontana sia nel futuro sia nel passato. Le imprese, come suggerisce Cavaletto, prendono atto del fatto che è tramontato il periodo d'oro in cui potevano contare su sicuri vivaî procurati dalle scuole tecniche e professionali. Queste ultime, dal canto loro, sanno che il cammino della modernizzazione di filiere e curricula è ancora lungo e accidentato, al di là delle parole d'ordine. Ciò che si può fare è cercare di ridurre la forbice che colloca su poli opposti i due attori. Alcuni elementi di sintonia vi sono, sebbene significativo resti il lavoro da fare. La scuola tecnica è un'occasione mancata per entrambi gli interlocutori e gli sforzi innovatori e riformistici vanno concentrati soprattutto in quella filiera; l'occupato ideale non è un «sapientone», ma una persona equilibrata e disponibile.

Sembra difficile trovare elementi di netto contrasto tra i due interlocutori, a parte la divergenza circa il ruolo dell'Università che le imprese spesso recepiscono come percorso che manca il bersaglio delle competenze, mentre essa «centra» quello, poco desiderabile, delle eccessive pretese dei giovani aspiranti al lavoro. Ma non è neanche facile, trovare, al di là dell'approdo a un generale reciproco riconoscimento di dignità istituzionale e sociale, punti di possibile interazione, almeno sul breve periodo. La contesa avviene più sulle risorse che sugli obiettivi, più sui risultati che sulle intenzioni.

La scuola si attesta sull'ormai condiviso terreno del preparare «buoni cittadini», con «teste ben fatte» e per questo pretende, peraltro senza risultati, di essere dotata delle risorse umane, laboratoriali, finanziarie adeguate. Quest'ultimo punto viene declinato e orientato in modo diverso a seconda degli attori: gli insegnanti si lamentano della scarsità delle risorse umane e della loro svalorizzazione sociale; imprenditori e addetti al reclutamento del personale puntano il dito sull'assenza di ore di laboratorio, di attività outdoor che potrebbero mettere maggiormente in contatto teoria e pratica.

Le imprese necessitano di buoni tecnici, disponibili a orari flessibili, pronti – se necessario – a spostarsi, dotati non tanto di competenze iperspecialistiche, quanto di poche e ottime competenze di base, fra cui si annoverano – come già detto – le lingue, la capacità di interagire in contesti multiculturali, di collaborare e, all'occorrenza, sapersi sporcare le mani. Di fronte a queste richieste, si lamentano imprenditori di aziende perlopiù familiari e di piccola-media grandezza, i giovani arrivano con una rappresentazione di cosa sia il

lavoro, i suoi ambienti e le sue opportunità di guadagno o obsoleta (la fabbrica da tempo non è più quella di Charlie Chaplin in *Tempi moderni*) o priva di realtà (guadagno al primo impiego alto, corredato da una serie di benefit). Si tratta di giovani (e famiglie) che necessitano di essere accompagnati non solo nella costruzione di un carnet di competenze robusto e *knowledge based-oriented*, ma anche nella decostruzione di stereotipi che false e/o edulcorate rappresentazioni mediatiche possono irrobustire. I giovani, che si affacciano all'appuntamento con il lavoro con un diploma o con una laurea, risultano spesso sprovvisti delle nozioni di base per orientarsi efficacemente nella ricerca del lavoro. Sono, si potrebbe dire, caratterizzati da «big dreams, small assets» (YouGov, 2008).

In un contesto in cui il ruolo di coordinamento tra scuola e imprese è ancora demandato ai dirigenti scolastici e alla loro iniziativa e capacità di strutturare collaborazioni con il territorio, il rischio di uscire fuori, o al contrario di non raggiungere lo standard, è alto.

Ne consegue l'esigenza di raccordare in modo stabile, non necessariamente diretto, scuola e collocazioni occupazionali. Questo collante è individuato concordemente negli attori istituzionali che agiscono trasversalmente sia nell'ambito formativo sia in quello delle politiche del lavoro. In questa visione la scuola si presenta come una *piattaforma educativa* a cui collaborano insegnanti, dirigenti scolastici, istituzioni sul territorio. Le imprese non possono auto escludersi da questo processo, sebbene sia ancora questa la posizione prevalente.

## 2.2. Lavori in corso: evidenze dal Piemonte

Numerose esperienze, realizzate soprattutto a livello locale, presentano per la verità elementi di grande interesse nella loro capacità di cercare nuove strade per far incontrare e collaborare il tessuto locale dell'educazione, della formazione e dell'impresa. Si tratta, a dire il vero, di interventi puntuali e piuttosto eterogenei, dal punto di vista sia geografico sia della capacità di coinvolgere un numero significativo di soggetti, che non rappresentano delle risposte di sistema a livello nazionale.

Come spesso accade, la lettura di un fenomeno su base locale può fornire con una buona approssimazione elementi di riflessioni comuni a tutto il territorio nazionale. Ciò si verifica anche in questo caso, attraverso l'esperienza piemontese, dove si ritrovano gli elementi del dibattito corrente: una crisi economica che sta colpendo pesantemente la struttura socioprodottiva locale (IRES Piemonte, 2013), una mobilità giovanile internazionale più pubblicizzata che reale (Ricucci, 2013) e una scuola che fatica a garantire percorsi di orientamento, anche se (IRES Piemonte, 2014)<sup>6</sup> l'elemento-chiave pare essere

<sup>6</sup>I più recenti documenti programmatici della Regione Piemonte insistono sulla possibilità della cosiddetta «crescita inclusiva» (Regione Piemonte, 2013, p. 35 sgg.), i cui requisiti, tuttavia, non sono, neanche per il Piemonte, a portata di mano. I tre classici indicatori che misurano la capacità di impiegare capitale umano (il tasso di occupazione tra 25 e 64 anni, il tasso di dispersione tra 18 e 24 anni e la quota di laureati tra 30 e 34 anni) mostrano al massimo un allineamento con il resto d'Italia, e una collocazione decisamente debole rispetto all'Europa.

il rapporto tra istituzione scolastica e settori produttivi, tra scuola e impresa, dove, riprendendo le parole del Preside dell'Istituto Tecnico A. Avogadro di Torino,

si possono raggiungere risultati interessanti, per studenti e aziende. I primi si confrontano con l'ambiente di lavoro e comprendono cosa significhi avere una buona preparazione, anche teorica; le seconde, apprezzano nuove leve che sanno muoversi con «umiltà» di fronte a macchine che, per forza, sono più aggiornate di quelle che abbiamo a scuola. Ma non è questo che ci chiedono, ovvero preparare gli studenti per l'ultima innovazione tecnologica, quanto fornire dei buoni tecnici con una solida preparazione di base, curiosi, vivaci, aperti all'apprendimento. (Ricucci, 2013)

Il ricorso alla possibilità dell'alternanza scuola-lavoro è ancora scarso, anche perché la scuola, pur quella orientata al lavoro, fatica a essere percepita dalle famiglie come un ambiente che viaggia in *tandem* con le imprese.

Ciò vale anche in Piemonte, dove – come è stato anticipato – vi sono istituti di eccellenza, iniziative promosse dagli enti locali, progetti ed esperienze di orientamento post-diploma considerate di buon livello. Paradossalmente, nell'era dell'autonomia scolastica e della centralità del livello locale, sembra si lamenti la mancanza di un obbligo «esterno» che forzi le scuole a innovarsi, aprendosi al territorio circostante e, perché no, allargando lo sguardo oltre confine (Ricucci, Premazzi e Scali, 2013).

Dall'analisi delle esperienze realizzate<sup>7</sup> emerge come, al di là di specifiche (e non sempre continuative) azioni promosse dalle singole scuole, il tema dell'orientamento veda soprattutto uno sforzo degli Enti Locali, che si qualifica come più o meno importante a seconda delle risorse e delle politiche che caratterizzano i singoli territori. Tale impegno è peraltro messo a dura prova dalla situazione di incertezza finanziaria e istituzionale in cui si dibattono gli enti locali nell'ultimo triennio<sup>8</sup>.

Nel contesto piemontese si possono citare alcuni esempi, tra cui il salone della Regione Piemonte «IoLavoro», finanziato con fondi FSE e affidato alle Province, che propone a studenti (e sempre di più a giovani e adulti in cerca di lavoro) incontri con aziende e workshop formativi su tematiche inerenti il mercato del lavoro.

Simile è l'iniziativa del Comune di Alba, in partnership con la Fondazione Ferrero, che propone workshop e presentazioni del mondo del lavoro per studenti e famiglie. O ancora, il salone per l'Orientamento Post-Diploma «Wooooow! Io e il mio futuro», organizzata dal locale Gruppo Giovani Imprenditori dell'Associazione Industriali, in collaborazione con la sede regionale del Miur e la Consulta Provinciale degli studenti.

<sup>7</sup> Nel corso della ricerca sono state analizzate le iniziative di orientamento rivolte agli studenti della scuola superiore e approfonditi i casi dell'Istituto Tecnico A. Avogadro di Torino e dell'Istituto Tecnico Superiore presso la Piazza dei Mestieri di Torino.

<sup>8</sup> A partire dalle Province, che hanno competenze oltre che in materia di edilizia scolastica, di orientamento post-diploma e di inserimento lavorativo.

Due dati colpiscono analizzando queste e altre iniziative. Innanzitutto, la posizione defilata dell'istituzione scolastica. La scuola è sullo sfondo: le iniziative sono spesso promosse e orientate da istituzioni e enti vicini al mercato del lavoro. Il mondo dell'istruzione sembra piuttosto «trainato» a occuparsi di orientamento, a «sporcarsi le mani» con chi è ancora considerato da una parte del corpo docente e delle famiglie «dall'altra parte della barricata».

Il secondo elemento che colpisce riguarda il successo di pubblico di queste iniziative, che testimonia la crescente domanda di informazione e di orientamento di fronte alla scelta post-diploma. In particolare per chi è meno provvisto del capitale sociale e familiare che consente di beneficiare di reti informative e di professionisti con cui confrontarsi. Come la ricerca di riferimento per questo capitolo ha dimostrato, in un contesto scolastico che lascia poco spazio all'accompagnamento e all'orientamento e di fronte a un tessuto socioistituzionale locale che fatica a offrire attività e strumenti di formazione e lavoro, le risorse maggiori su cui i giovani possono contare sono quelle familiari.

### *3. Il peso dell'origine sociale su scelte e costruzione delle competenze dentro e fuori della scuola*

Come è noto le famiglie costituiscono il perno indiscusso della costruzione delle competenze curriculari ed extracurriculari dei figli e dunque forniscono l'input principale delle loro opportunità formative e lavorative (Filandri e Parisi, 2013a).

#### 3.1. Il ruolo delle filiere

Negli ultimi anni il già sedimentato modello di mantenimento/promozione dello status sociale attraverso il liceo, radicato nei fatti e nelle strategie delle famiglie di classe media e superiore, si è esteso alle famiglie di classe operaia, grazie anche a un ciclo riformistico fortemente orientato alla liceizzazione (anche solo formale) di alcuni indirizzi di studio e alla crescente pressione istituzionale e sociale verso la formazione lunga.

Il Piemonte non si sottrae a questo processo, che peraltro innerva di alcune specificità. La nostra regione ha da sempre mostrato un relativo equilibrio tra scelte verso indirizzi liceali, in costante crescita, e opzioni verso istituti tecnici e professionali che di recente sono, semmai, aumentate, dopo un momentaneo rallentamento (Nanni, 2012). Le dotazioni del sistema formativo sono, anche a detta dei testimoni privilegiati, piuttosto ben distribuite sul territorio, il che consente che si raggiungano risultati di eccellenza anche fuori dall'area metropolitana<sup>9</sup>. Il Piemonte possiede poi, nel suo insieme, alcune indiscusse risorse di qualità del sistema formativo: la robustezza della cultura tecnico

<sup>9</sup> Sia le analisi dell'Osservatorio IRES sia la testimonianza di interlocutori istituzionali come l'ex direttore dell'Ufficio Scolastico Regionale, dottor Francesco De Sanctis, supportano questa valutazione.

professionale, articolate esperienze di attività di orientamento scolastico, sperimentazioni di relazioni tra scuola e impresa in forme innovative come gli ITS (Istituti Tecnici Superiori). Sappiamo inoltre che in Piemonte la relazione tra indicatori convenzionali di livelli di apprendimento e classe sociale di origine è tendenzialmente più debole che in altre regioni (Fornari e Giancola, 2010). Emerge dunque un profilo di regione «bifronte» che, coltivando diversi tipi e livelli di capitale umano (quello che si costruisce sulla lunga durata di università e eventuali passi successivi e quello a portata più breve, che si completa con il diploma), si mostrerebbe capace di soddisfare le diverse richieste di un mercato del lavoro altrettanto bifronte.

Ma questo è soltanto l'aspetto meccanico del potenziale incontro tra domanda e offerta. A influenzare le scelte scolastiche e poi le chance di apprendimento contribuiscono credenze e rappresentazioni circa le garanzie formative e professionali delle varie filiere. Proprio perché percorsi e sbocchi sono oggi assai meno chiaramente definiti che nella società fordista, essi mobilitano, in una incessante istruttoria che quasi non conosce confini di classe, le famiglie alla ricerca della «buona scuola» (Bonica e Olagnero, 2011).

Il peso del sostegno familiare sui livelli di apprendimento *si attenua* nelle regioni dove le istituzioni funzionano meglio (e il Piemonte è una di queste) si diceva in una precedente riflessione su questi temi (Olagnero, 2013, p. 22). Tuttavia, quel peso resta tutt'altro che marginale. Quando infatti si ragiona di strumentazioni conoscitive che vanno oltre le credenziali del titolo di studio, è ancor più importante partire dalla perdurante equazione fra classe sociale elevata, scelta del percorso liceale e esposizione a un capitale conoscitivo che si forma al di fuori della scuola.

L'esistenza di un certo equilibrio tra filiere, nelle scelte degli studenti che si iscrivono alla scuola superiore in Piemonte, non sembra scalfire la relazione che persiste tra scelta del liceo tradizionale e classe sociale medio alta, un nesso riscontrato a livello nazionale e confermato, anche per il Piemonte, da analisi dedicate (Filandri e Parisi, 2013a; 2013b, pp. 65-80 e 81-98). Il passaporto per entrare nel nuovo campo professionale è sempre quello fornito dal liceo tradizionale, proprio la filiera meno sensibile e in apparenza meno adattiva rispetto alle richieste provenienti dal mercato del lavoro. Il paradosso è presto spiegato: scegliendo il liceo si scelgono i futuri compagni di strada, il «noi» che vorremmo essere, il ceto cui vorremmo appartenere; dalle reti tessute durante la carriera scolastica liceale si formano occasioni e promozioni, visti di entrata e di circolazione dentro la società della conoscenza.

A maggior ragione il peso delle origini conta quando si tratta di studenti stranieri. L'istruzione è una delle principali dimensioni attraverso cui si guarda all'inclusione sociale dei giovani migranti ma la società della conoscenza, si è visto, richiede anche abilità cognitive acquisite all'esterno della scuola.

L'analisi condotta da Santero all'interno della nostra *survey*<sup>10</sup> permette di confrontare migranti e nativi al termine della scuola secondaria nelle quattro province del Piemonte caratterizzate dalla maggiore presenza di cittadini non

<sup>10</sup> Cfr. Santero, 2013, pp. 99-119.

italiani in quinta superiore<sup>11</sup>. È ragionevole pensare a performance scolastiche non allineate tra studenti migranti e studenti italiani, per filiera, risultati e anche per formazione esterna alla scuola.

Effettivamente ci sono, nelle carriere degli studenti migranti, specie di quelli arrivati in Italia dopo i 14 anni, segnali di difficoltà e discontinuità di percorso (misurati da più frequenti bocciature, ritardi e cambi di scuola). Altresì si rileva minor esposizione alla *shadow education*<sup>12</sup> (istruzione-ombra). I lavoretti, e la «mancanza di tempo», segnalata soprattutto dalle ragazze a motivo di tale mancata formazione, suggeriscono una esperienza scolastica di fatto gestita in regime di part-time. Non è del tutto scontato, ma non è da ignorare che a tali difficoltà si opponga un alto livello di soddisfazione e di fiducia nell'istituzione scolastica frequentata, quanto a bacino di formazione delle competenze.

### 3.2. Tecnologie informatiche: usi distributivi e usi selettivi

L'utilizzo di nuove tecnologie informatiche merita uno spazio a sé, per i significati non solo competitivi, ma inclusivi che la letteratura ormai riconosce a questo particolare tipo di competenze (per maggiori dettagli cfr. Filandri e Parisi, 2013b, pp. 83 sgg.).

Per potersi considerare pienamente inclusi, infatti, non basta nutrire le necessarie motivazioni, godere della disponibilità di strumenti e collegamenti, possedere le indispensabili competenze. Ci vuole anche l'uso effettivo del web (*usage access*)<sup>13</sup>.

Se si entra nel dettaglio di queste competenze, se per esempio si distinguono, nelle tecnologie web, usi ricreativi (di puro consumo) e usi strumentali (di investimento, che dunque aumentano le chance di carriera), differenze e diseguaglianze, anche all'interno di una generazione di nativi digitali, si mostrano con una certa evidenza<sup>14</sup>.

Tra i ragazzi e le ragazze le attività *ricreative* (social network, file sharing, chat, videogames) vedono appaiate le varie classi sociali e i figli di genitori

<sup>11</sup> Nell'a.s. 2010-11 gli iscritti alle secondarie di II grado con cittadinanza non italiana erano 1533 in Provincia di Alessandria (il 10,6% del totale gli studenti), 1610 in Provincia di Cuneo (il 7% del totale), 948 in Provincia di Novara (il 7,1%) e 7748 in Provincia di Torino (il 9,1%). In Italia l'incidenza media degli alunni con cittadinanza non italiana sul totale degli studenti della scuola secondaria superiore era 5,8%, in Piemonte 8,6% (MIUR e ISMU, 2011).

<sup>12</sup> Per esempio hanno frequentato in minor misura corsi formativi extrascolastici a pagamento.

<sup>13</sup> Le autrici segnalano che appena 46 studenti sul totale degli intervistati hanno dichiarato di non possedere un computer a casa.

<sup>14</sup> Oltre la metà degli intervistati svolge tre attività ricreative su quattro tra quelle elencate e solo meno del 10% è al contrario estraneo a tutte. Per usi ricreativi (come social network, file sharing), oppure con riferimento a usi strumentali «unidirezionali» (come e-mail o studio), il range di utilizzo, comune a tutte le classi sociali e a entrambi i generi, va dal 60 all'80%. Con riferimento a usi strumentali interattivi si è, per tutti, abbondantemente al di sotto del 30% dei casi e con riguardo a usi sofisticati della rete come la creazione di pagine web, o la scrittura di blog, non si arriva al 10% (Filandri e Parisi, 2013b, pp. 92-95).

borghesi addirittura «superati» dagli altri<sup>15</sup>. I figli maschi di famiglie borghesi presentano, con l'eccezione significativa delle attività di studio, che li vede sempre in seconda fila rispetto alle altre classi sociali, livelli di utilizzo *strumentale* superiori a quelli dei coetanei di classe inferiore<sup>16</sup>. Le ragazze di classe media impiegatizia mostrano una percentuale di utilizzo superiore a quello delle coetanee borghesi<sup>17</sup>. È possibile che l'accesso ad altre fonti di informazioni non online e le scarse opportunità economiche (che possono frenare il discorso all'uso dell'acquisto fashion a basso costo online) spieghino il diverso comportamento nei due gruppi. Certo è che l'utilizzo, sia pure con finalità ricreative, del web costituisce una indubbia occasione di *shadow education*, e anche di sapere tacito<sup>18</sup>, piuttosto ben distribuita tra le classi sociali. Ma è ancora indubbia prerogativa dei rampolli di classe media superiore l'uso strumentale della rete che consente loro di familiarizzarsi con abilità e saperi oggi fortemente richiesti sul mercato del lavoro qualificato.

### 3.3. Equipaggiarsi per la *knowledge economy*: le competenze extracurricolari

«Nell'economia della conoscenza – dicono Filandri e Parisi (2013a) citando Cipollone e Visco (2007) – un capitale umano è di qualità se dotato di bagaglio culturale, specializzazione, capacità di eseguire compiti complessi e di lavorare con tecnologie sofisticate». Le competenze linguistiche<sup>19</sup> e il possesso di skill tecnologici sono sicuramente componenti importanti, anche se non esclusive, di questo bagaglio specializzato cui si accede per lo più per via extracurricolare.

Il «pacchetto» delle competenze che oggi, a parere degli esperti, rappresenta l'equipaggiamento minimo per affrontare il mondo del lavoro<sup>20</sup> conferma l'ipotesi di una disegualianza di accesso a risorse la cui disponibilità è già definita molto prima del momento del suo eventuale utilizzo. Esso si

<sup>15</sup> Nel caso di attività come social network, file sharing, chat, videogames, figli e figlie di classe operaia e classe media autonoma sono in prima linea, sia pure con scarti modesti, rispetto a figli e figlie di classe sociale superiore.

<sup>16</sup> Nel caso di attività come ricerca di informazioni, lettura quotidiani, telefonate, e-commerce le differenze a favore dei ragazzi borghesi rispetto a figli di operai vanno dal 7 al 10%.

<sup>17</sup> Per esempio le ragazze di classe media impiegatizia usano per più dell'11% l'e-commerce rispetto alle coetanee di famiglie borghese, di piccola borghesia autonoma e di classe operaia (6,4%, 8,9% e 8,2% rispettivamente).

<sup>18</sup> Cfr. Smith, 2001.

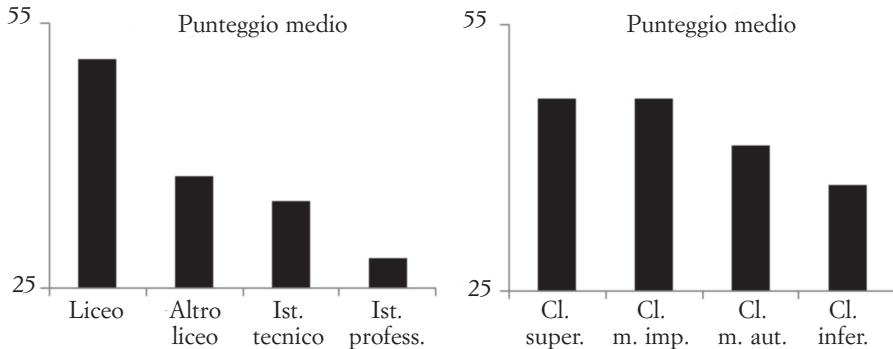
<sup>19</sup> Vengono definite con *literacy*, vocabolo che identifica la capacità di reperire, interpretare e utilizzare correttamente le informazioni.

<sup>20</sup> Per misurare l'entità di questo pacchetto è stato costruito un indice additivo (Filandri e Parisi, 2013b, p. 75). L'indice comprende: l'aver frequentato corsi di lingue, il possesso di competenze linguistiche e informatiche certificate, un buon rendimento scolastico (nessuna bocciatura nella scuola superiore, e una autovalutazione non negativa della performance media di ciascun studente rispetto a quella della classe frequentata), la propensione a proseguire gli studi dopo il diploma, la partecipazione a gruppi di studio e ad attività scolastiche extracurricolari, l'acquisizione di competenze aggiuntive oltre a quelle scolastiche e la disponibilità a trasferirsi per lavoro. Per le lingue straniere, sono stati considerati i principali certificati disponibili. Per le competenze informatiche si sono utilizzati come riferimento i moduli della ECDL, la Patente Europea del Computer.



rivela infatti estremamente sensibile alla filiera e alla classe sociale di origine al punto di poter dire che i valori massimi calcolati per il suddetto indice si presentano in concomitanza a una classe sociale superiore o di livello almeno impiegatizio e soprattutto alla frequentazione di un liceo rispetto a un istituto professionale (figura 1).

Fig. 1. *Punteggio medio di competenze funzionali all'economia della conoscenza per filiera e classe sociale*



Fonte: Filandri e Parisi, 2013a, p. 76.

Naturalmente il processo di formazione delle competenze si costruisce dall'apporto di fattori diversi, variamente dislocati nella struttura sociale

Da un'analisi multilivello, condotta da Filandri e Parisi per cogliere il peso del contesto (ambiente scolastico e territorio) sulla acquisizione di competenze curriculari ed extracurriculari, è risultato che la classe sociale di provenienza continua a esercitare, anche a distanza dal momento della scelta, un forte peso nell'acquisizione di capacità adatte alla *knowledge economy*<sup>21</sup> rispetto ad altre variabili «macro» come la provincia di residenza o la dotazione (e il prestigio) dell'istituto frequentato.

Il fatto che le variabili contestuali contino poco significa che, *al netto della classe sociale di provenienza*, studiare a Cuneo o ad Alessandria, a Novara o a Torino, frequentare istituti più o meno attrezzati con laboratori o biblioteche, fa poca differenza sull'essere meglio o peggio equipaggiati con strumenti extracurriculari adatti alla società della conoscenza. Risulta quindi scorretto cercare una spiegazione su base territoriale della distanza che separa la dotazione, in termini di conoscenza adatta alla *knowledge economy*, degli studenti nelle diverse province<sup>22</sup>: a fare la differenza sono la classe sociale di origine

<sup>21</sup> Secondo le stime dalle autrici soltanto il 12% della varianza statistica può essere attribuita a variabili di contesto (istituto, provincia) e per il 9% va addebitata alla filiera cui appartiene l'istituto.

<sup>22</sup> Nella Provincia di Alessandria per esempio v'è la maggior quota di studenti liceali (59%) e di istituti professionali (24%) che ha seguito un corso di lingue extrascolastico; Novara è il fana-

e la filiera che ne è la proiezione (il che vuol dire una specifica popolazione scolastica e relative reti e capitale sociale).

La *irrilevanza territoriale* non significa che tutte le province presentino distribuzioni uniformi, bensì che eventuali difformità si possono spiegare altrimenti che attraverso l'effetto territorio. E d'altro canto l'assenza di un effetto territorio non ci dice ancora nulla sulla diversa impiegabilità dei nostri diplomandi nelle diverse province. Ci dice piuttosto che limitatamente *all'ambiente ed entro il periodo della scuola* l'acquisizione di credenziali per entrare nella *knowledge economy* non risente delle diverse configurazioni sociali e produttive delle province analizzate.

#### 4. *Aspettative di altra formazione e/o lavoro: vizi e virtù dell'effetto filiera*

Si è già accennato alle difficoltà con cui il sistema economico e produttivo stenta ad assorbire, anche in Piemonte, la forza lavoro giovanile che si presenta sul mercato, destinandola, in gran parte, a impieghi di carattere precario e occasionale che attivano processi di stabilizzazione lenti e faticosi (Durando, 2012).

In questo contesto, quali sono le rappresentazioni che gli studenti hanno del loro futuro formativo e professionale? La crisi azzera o fissa le differenze tra filiere?

Tenuto conto di quanto si è detto a proposito della relazione tra classe sociale e indirizzo di studio, e considerando gli investimenti fatti dalla Regione Piemonte per impedire l'emorragia di studenti dagli istituti tecnici e istituti professionali, ci si attende una certa strutturazione delle aspettative formative e professionali lungo l'asse delle filiere.

##### 4.1. Proseguire o no

I risultati dell'indagine mostrano innanzitutto che i ragazzi arrivano a questo appuntamento digiuni tanto di esperienza quanto di informazione relativa al mondo là fuori, in compenso piuttosto ben orientati da modelli culturali che, appunto, a seconda della filiera (liceale *vs.* non liceale), polarizzano i valori dell'autorealizzazione da un lato e della reputazione sociale dall'altro<sup>23</sup>. Il proseguimento verso l'Università si potrebbe quindi profilare come un passaggio scontato per alcune filiere e come un azzardo per le altre.

A proposito del proseguimento degli studi l'ISTAT ci informa che in Piemonte, nel 2010/2011, il tasso di passaggio complessivo all'università ha superato il 60%<sup>24</sup>. Le diverse filiere si comportano diversamente: quasi tutti i liceali (circa 95%) e un altissimo numero di iscritti agli altri licei (più

lino di coda (con il 24% e l'8% rispettivamente). Cuneo è poi quasi irraggiungibile per quanto riguarda la quota di studenti che hanno conseguito la patente ECDL, che vede Torino inseguire senza successo le altre province.

<sup>23</sup> Cfr. Cavaletto, Olagnero e Parisi, 2013, pp. 121-160.

<sup>24</sup> Su questo cfr. ISTAT, 2012.

dell'80%) prosegue oltre il diploma; ridotto il numero nelle file dei diplomati degli istituti tecnici (53%) e degli istituti professionali (29%).

Tab. 1. *Intenzione di proseguire gli studi e valutazione dell'utilità del diploma, per filiera*

	<b>È suffi- ciente il diploma quindi mi fermo</b>	<b>È necessaria la laurea quindi proseguo</b>	<b>Sarebbe sufficiente il diploma ma proseguo</b>	<b>Sarebbe necessaria la laurea ma mi fermo</b>	<b>Totale</b>
Licei	2,6	88,2	2,1	7,1	2.532
Altri licei	6,8	75,4	1,9	15,9	1.286
Istituti tecnici	47,9	29,1	14,0	8,9	1.992
Istituti profess.	56,3	23,7	7,8	12,1	882

Fonte: Cavaletto, Olagnero e Parisi, 2013, p. 138

Le risposte che i nostri studenti hanno dato alla domanda «Hai intenzione di iscriverti all'università?» sono nel complesso coerenti con i tassi di passaggio effettivo, ma ciò avviene soprattutto per liceali (licei tradizionali e «altri licei») e per i diplomandi degli istituti professionali.

Le risposte meno allineate degli istituti tecnici (che si iscriveranno per poco più di metà) meritano un approfondimento. Intenzioni e comportamenti effettivi dei diplomandi tecnici sono risultati infatti piuttosto distanti tra loro<sup>25</sup>. Il fatto che all'intenzione di lavorare subito faccia invece seguito l'iscrizione all'università potrebbe per esempio essere il segnale di una prevedibile «mossa di riserva», con cui si reagisce alle difficoltà incontrate nella ricerca di un impiego. Per andar oltre la mera congettura si sono confrontate le intenzioni di iscriversi all'università con la valutazione della spendibilità del diploma sul mercato del lavoro (tab. 1).

Negli istituti tecnici un diplomando su quattro dichiara che continuerà a studiare. In nessuna delle altre filiere la percentuale di incoerenti è così elevata. I maturandi degli istituti tecnici, anche quando ritengono che il diploma sia sufficiente, manifestano più spesso degli altri l'intenzione di iscriversi all'università, effetto probabile, ma qui non controllabile, dell'esigenza di guadagnare, via-università, la reputazione sociale negata dalla filiera frequentata fino al momento del diploma, oppure conseguenza, neppure questa verificabile qui, di un curriculum divenuto sempre meno tecnico-professionalizzante e dunque bisognoso di un «complemento» universitario<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> Nel nostro campione il 43% degli studenti afferma di volersi iscrivere all'università, ma dai tassi di passaggio sappiamo che lo farà il 53%.

<sup>26</sup> Questa differenza tra istituti tecnici e altre filiere come i licei si mantiene a parità di genere e indipendentemente dall'origine sociale.

Per i giovani migranti<sup>27</sup> essere arrivati fino alla fine del ciclo scolastico secondario è già uno straordinario passo avanti sul cammino dell'integrazione e della qualificazione professionale, eppure questi neodiplomandi di ultima generazione in Piemonte, sembrano, come vedremo, non volersi fermare lì. Le difficoltà di percorso scolastico prima menzionate non valgono ad allontanare gli studenti migranti dalla scuola, ritenuta capace di fornire competenze adatte al contesto e al periodo, e considerata trampolino strategico per il «dopo-diploma», anche quando la scuola superiore è di tipo tecnico professionale (Santero, 2012 p. 53 sgg.).

Al termine delle scuole superiori le aspettative educative e occupazionali degli studenti con background di immigrazione si avvicinano significativamente a quelli dei coetanei italiani<sup>28</sup>.

Per i migranti, ancor più che per i nativi di analoga condizione socioeconomica, la scuola sembra rappresentare un'istituzione cruciale non solo per entrare nel sistema, ma anche per scolarlo, in qualche modo.

#### 4.2. Preferenze e miti professionali

Lo sguardo sul futuro è animato da miti e rappresentazioni. Con questi in mente gli studenti hanno compilato una sorta di graduatoria delle professioni più *appealing*<sup>29</sup>. Il risultato presenta alcuni elementi di interesse per la mancata primazia delle professioni scientifico-tecnologiche e per l'effetto «anomico» che risulta dal veder affiancate figure di attori, magistrati, interpreti, direttori di villaggi turistici e psicoterapeuti. I maschi mettono al primo posto il manager di impresa, seguono in ordine decrescente le preferenze per il pilota di voli intercontinentali, l'attore, il grafico pubblicitario, il magistrato, il direttore del villaggio turistico (che si colloca davanti a figure di esperti, tecnici, ricercatori, scienziati, ecc.); la professione di ricercatore è al posto n. 11, il professore di liceo è al fondo della scala, in ventesima posizione. Le ragazze raggruppano la vasta gamma delle professioni, qualificate della conoscenza entro le prime posizioni: al primo posto lo psicoterapeuta, al secondo l'interprete, al terzo l'allenatore, al quarto il direttore di un villaggio turistico, al quinto il ricercatore, al sesto il magistrato; il professore di liceo rimane poco attrattivo, anche per le ragazze (posizione n. 17)<sup>30</sup>. Tra le professioni «nuove», che abbiamo sottoposto all'esame di gradimento degli studenti, figure-calamita del loisir, come l'organizzatore di grandi eventi e lo chef, risultano tra le più gradite

<sup>27</sup> Tra i nati in Italia essere figli di genitori stranieri rispetto ad avere genitori italiani riduce la probabilità di iscriversi al liceo dal 50 al 37%.

<sup>28</sup> Intendono iscriversi all'Università quasi il 60% degli studenti migranti (con poca differenza tra le diverse generazioni di ragazzi giunti in Italia) rispetto al 62% dei nativi.

<sup>29</sup> Abbiamo creato una graduatoria del livello di interesse per le specifiche professioni proposte in elenco sulla base di una scala 1-10 (dove 1 indicava per nulla interessante e 10 massimamente interessante. Si sono selezionate come *appealing* le professioni che ottenevano almeno un punteggio di 8 e si sono «considerate» più *appealing* di altre quelle che ottenevano più risposte con punteggio 8-10 (cfr. Olagnero e Cavaletto, 2013).

<sup>30</sup> Per un'analisi in dettaglio cfr. Olagnero e Cavaletto, 2013.

a ragazzi e ragazze, *indipendentemente dalla filiera*<sup>31</sup> (Olagnero e Cavaletto, 2013). Lontane dalle professioni ad alto contenuto tecnico scientifico, distanti dal mondo della fabbrica<sup>32</sup> a meno che si evochino le categorie del comando e del potere, le preferenze dei nostri studenti sembrano oscillare tra mito e disincanto.

Di fronte alla professione del futuro, vi è qualche relazione con il percorso di studio?

Come si è detto sopra, nonostante qualche effetto eclatante di uniformità, le filiere sono percorsi fortemente strutturanti le preferenze e le aspettative di maschi e femmine, dunque è alle filiere che ci si riferirà d'ora in poi per sondare le rappresentazioni del futuro professionale di ragazzi e ragazze<sup>33</sup>.

È dubbio che l'effetto specializzazione – per quanto lo si possa ricostruire dalla differenza di orientamenti dichiarati dagli studenti – si traduca in sicurezza e «realismo» circa gli sbocchi professionali: proprio le filiere tecniche e professionali ospitano la maggior parte degli orientamenti verso il lavoro che si possono definire «ambiziosi», o indifferenti, in sostanza poco propensi a posizionarsi in maniera univoca rispetto al lavoro futuro<sup>34</sup>. Essere un allievo di liceo sembra ridurre nettamente gli indecisi circa il futuro professionale e aumentare la probabilità di coltivare un orientamento «vocazionale», rispetto a quanto accade nelle altre filiere. I liceali guardano in prevalenza a un terreno lontano dall'impresa, preferendo professioni ad alto contenuto di iniziativa personale, più che di expertise. Gli altri licei costituiscono un elemento «mobile» (non sappiamo quanto fragile), del sistema: gli allievi di questa filiera di frequente mostrano orientamenti lontani dai licei tradizionali (più favorevoli al lavoro dipendente, più orientati all'utilità sociale, specie se ragazze), ma condividono con i primi l'aspirazione a fare un lavoro in cui contino le capacità di realizzare desideri e capacità (orientamento vocazionale). Gli istituti tecnici e professionali pur contando al loro interno una certa eterogeneità di aspettative e preferenze tra ragazzi e ragazze, si fanno nel complesso guidare dal criterio del prestigio sociale piuttosto che da quello della vocazione, tratto che suona come campanello d'allarme culturale, proprio in relazione alla bassa reputazione in cui godono in Italia le carriere formative svolte in questo tipo di scuole<sup>35</sup>.

Sostanzialmente la differenziazione dei percorsi formativi secondo le filiere esercita in maniera molto attenuata quegli effetti diversivi (università *vs.* mercato del lavoro) e di specializzazione (professioni umanistiche-scientifiche *vs.*

<sup>31</sup> Per maggiori dettagli cfr. Olagnero e Cavaletto, 2013.

<sup>32</sup> La lontananza culturale dalla fabbrica era già stata rilevata in altre ricerche (per esempio Davico, 2012).

<sup>33</sup> Per una dettagliata analisi dei dati della survey si rimanda al capitolo di Cavaletto, Olagnero e Parisi, 2013, in particolare alle pp. 141-147.

<sup>34</sup> L'elenco delle professioni su cui si chiedeva agli studenti una dichiarazione di interesse graduabile su una scala da 1 a 10, constava di 26 voci, poi riclassificate in quattro categorie (professioni mediaticamente esposte, di utilità sociale, tecnologiche e del «loisir»).

<sup>35</sup> Per dati e commenti in dettaglio sul tema dei valori rispetto al lavoro, cfr. Cavaletto, Olagnero e Parisi, 2013, pp. 147-153.

tecniche) di cui parla Abburrà (2012). Si è visto però che le filiere contano nel definire gli orientamenti verso le professioni (vocazione/prestigio sociale), che mostrano un andamento non scontato nelle scuole tecniche e professionali.

Quanto alla variabilità che in questi profili può introdurre il territorio, suona piuttosto interessante il caso della Provincia di Cuneo: si rileva per esempio che gli studenti cuneesi sono di gran lunga i più convinti, soprattutto nelle filiere tecniche e professionali, che «basti il diploma» per trovare lavoro e per contro, e prevedibilmente, appaiono quelli più tiepidi verso l'opzione universitaria, specie negli istituti professionali. In attesa di ulteriori verifiche si potrebbe individuare in questa provincia un caso paradigmatico di forte separazione tra filiere che tuttavia non suona automaticamente segregante o escludente, specie nei confronti degli istituti tecnici, terreno formativo intermedio tra liceo e istituti professionali, che in un contesto caratterizzato da bassi giacimenti di istruzione e da tassi occupazionali relativamente più alti che in altre province piemontesi<sup>36</sup> viene scelto non solo da classe operaia e piccola borghesia autonoma (le classi che tipicamente alimentano questa filiera), ma da cospicue frazioni di classe superiore (probabilmente piccoli imprenditori)<sup>37</sup>.

## 5. Per concludere

I compiti cui è chiamata la scuola italiana la espongono a una duplice sfida: da un lato *guardare avanti* e reggere il passo del cambiamento (progettare nuove modalità di apprendimento e insegnamento, promuovere aperture verso il territorio, ripensare curricula); dall'altro *non perdere di vista* la soluzione a problemi di deficit e a rischi primari: combattere la dispersione scolastica, raggiungere soglie standard di istruzione secondaria, aumentare l'istruzione terziaria (MIUR, 2013). La sfida che si pone oggi agli studenti piemontesi, agli enti locali e al sistema produttivo, consiste nell'impegno a fare di una scuola (punto sensibile, ma non ancora strategico delle attività legislative e di sperimentazione di questi anni) una stazione «centrale» ma non «di testa»: ovvero da cui occorre passare, ma da non considerare traguardo, bensì luogo di transito nell'acquisizione dei saperi necessari alla società della conoscenza. A sostenere tale processo ci si è messi in tanti, con esiti ancora discutibili in termini di garanzia di uno standard. Alcune volte a compensare l'irrealizzabilità dei cambiamenti dall'alto ci sono voluti cambiamenti dal basso, che conseguono dalla auto-mobilitazione di insegnanti e dirigenti scolastici e che vanno alla ricerca di nuovi metodi e linguaggi didattici. Non è poco: seppure sono ancora relativamente isolati, arginano il sentimento di sfiducia che può raggiungere, specie in periodi di crisi, il *core* istituzionale della scuola e

<sup>36</sup> Cfr. gli indicatori sull'istruzione presentati per quadranti provinciali da Busso e Cavaletto nel cap. 2.

<sup>37</sup> Si è calcolato che, rispetto a una percentuale di circa il 23% di studenti diplomandi presso gli istituti tecnici che provengono da famiglie operaie o di artigiani e commercianti, la percentuale di figli di imprenditori o liberi professionisti diplomandi presso quella filiera supera il 30%.

consentono ai discorsi sull'istruzione e la formazione di potersi appoggiare, sia pure dentro la retorica degli esempi, ad alcune confortanti *best practices* esistenti sui territori.

Perché aumentino le buone pratiche bisogna utilizzare più leve: alcune, già attivate, come quelle normative, non devono essere «abbandonate sul posto»; altre, in via di allestimento, come quelle della messa in rete o dell'orientamento, vanno inserite più a fondo ed estesamente nell'accidentato terreno di filiere e istituti in modo da non solo comunicare esperienze, ma anche renderle parte di uno standard. E poi, o forse prima di tutto, occorrerebbe modificare la rappresentazione della scelta e del destino scolastici; troppo spesso considerati il prodotto indiscusso di *meriti acquisiti* o *colpe commesse* nella «vita precedente».

### *Riferimenti bibliografici*

- Abburà L. (2012), *Giovani e lavoro: la questione italiana*, «Informa IRES», maggio, 1, pp. 3-25.
- Bonica L. e Olagnero M. (2011), *Dove va la scuola? Genitori e figli di fronte a scelte e carriere scolastiche*, Infantiae-org, Roma.
- Bottani N. (2013), *Requiem per la scuola?*, il Mulino, Bologna.
- Cavaletto G. (2013), *La «dote» della scuola e le aspettative del mercato: discorsi su una transizione difficile*, in Olagnero M. (a cura di), *Prima e dopo il diploma. Studenti alla prova della società della conoscenza*, Guerini, Milano, pp. 161-192.
- Cavaletto G., Olagnero M. e Parisi T. (2013), *Immaginare il lavoro nella società della conoscenza*, in Olagnero M. (a cura di), *Prima e dopo il diploma. Studenti alla prova della società della conoscenza*, Guerini, Milano, pp. 121-160.
- Cavalli A. e Argentin G.L. (a cura di) (2010), *Gli insegnanti italiani: come cambia il modo di fare scuola*, il Mulino, Bologna
- Cipollone P. e Visco I. (2007), *Il merito nella società della conoscenza*, «il Mulino», 1, pp. 21-34.
- Cresson E. (1995), *Insegnare e apprendere. Verso la società della conoscenza*, CE, Bruxelles.
- Davico L. (2012), *I ragazzi torinesi, tra crisi e futuro*, «Informa IRES», maggio, n. 1, pp. 118-130.
- Durando M. (2012), *Giovani adulti e anziani. Le diverse generazioni sul mercato del lavoro. Il Piemonte in un confronto europeo*, «Informa IRES», maggio, 1, pp. 41-50.
- Filandri M. e Parisi T. (2013a), *Diseguaglianze nella scuola superiore: l'onda lunga dell'origine sociale*, in Olagnero M. (a cura di), *Prima e dopo il diploma. Studenti alla prova della società della conoscenza*, Guerini, Milano, pp. 65-80.
- (2013b), *Alcuni poche, altri tutte. Origine sociale e attività in rete*, in Olagnero M. (a cura di), *Prima e dopo il diploma. Studenti alla prova della società della conoscenza*, Guerini, Milano, pp. 81-98.
- Fornari R. e Giancola O. (2010), *Le diseguaglianze di performances educative nelle regioni italiane. Un'analisi dei dati PISA 2006*, «La rivista delle Politiche Sociali», 3, pp. 331-346.
- IRES Piemonte (2013), *Relazione socioeconomia annuale*, Torino.
- (2014), *Osservatorio Istruzione Piemonte 2013*, Torino.

- ISTAT (2012), *Statistiche in breve. Percorsi di studio e di lavoro dei diplomati*, Roma.
- Luciano A., Ricucci R. e Demartini M. (2009), *La scuola*, in Ponzo I. e Zincone G. (a cura di), *Immigrati: servizi uguali o diversi?*, Carocci, Roma.
- MIUR (2013), *La dispersione scolastica*, Roma,
- MIUR e ISMU (2011), *Gli allievi con cittadinanza non italiana. A.s. 2012/2011*, Roma.
- Nanni C. (2012), *I percorsi della qualificazione: istruzione e formazione*, «InformaIres», maggio, n. 1, pp. 96-111.
- OECD (2012), *Economic Outlook 2012*, Paris.
- Olagnero M. (2013), *Prima dell'uscita. Una ricerca sugli studenti alle soglie del diploma*, in Id. (a cura di), *Prima e dopo il diploma. Studenti alla prova della società della conoscenza*, Guerini, Milano, pp. 7-42.
- Olagnero M. e Cavaletto G. (2013), *Immaginare il lavoro nella società della conoscenza: gli studenti in uscita dalla scuola e le rappresentazioni del futuro professionale*, Relazione presentata al Convegno AIS-ELO, su «Giovani e mercato del lavoro», Bologna, 1° febbraio.
- Regione Piemonte (2013), *Documento strategico unitario per la Programmazione 2014-2020 dei Fondi Europei a Finalità strutturale*, Torino.
- Ricucci R. (2012), *Opportunità e timori di fronte al futuro*, «Rogate Ergo», 1, pp. 15-17.
- (2013), *Scuola, società e mercato del lavoro. Come attrezzare gli studenti per l'ingresso nella Knowledge Economy?*, in Olagnero M. (a cura di), *Prima e dopo il diploma. Studenti alla prova della società della conoscenza*, Guerini, Milano, pp. 193-216.
- Ricucci R., Premazzi V. e Scali M. (2013), *Futuro dove?*, Rapporto di ricerca FIERI, Torino.
- Santero A. (2012), «*Portami con te lontano*». *Istruzione e inserimento sociale dei giovani migranti al termine della scuola secondaria di II grado*, tesi di dottorato, Università degli Studi di Torino.
- (2013), *Venire da fuori. Esperienze e aspirazioni degli studenti migranti*, in Olagnero M. (a cura di), *Prima e dopo il diploma. Studenti alla prova della società della conoscenza*, Guerini, Milano, pp. 99-119.
- Smith E. (2001), *The role of tacit and explicit knowledge in the workplace*, «Journal of Knowledge Management», 4, pp. 311-321.
- YouGov (2008), *Saving for Retirement. Survey Result*, London.



## 9. ORIENTAMENTO E ASPETTATIVE DEGLI ATTORI ISTITUZIONALI NEL RAPPORTO SCUOLA LAVORO

Verso un'economia della conoscenza piemontese?<sup>1</sup>

*Sonia Bertolini e Marina D'Agati*

### 1. Introduzione

Il modello ideale della società della conoscenza è caratterizzato dalla diffusione di nuove tecnologie, lavori basati sulla creatività, elevata innovazione ecc. I protagonisti di questa economia dovrebbero essere lavoratori con un'istruzione medio-alta, orientati alla formazione continua, con grandi capacità relazionali e creatività. Il mercato del lavoro dovrebbe essere caratterizzato da elevata professionalizzazione e flessibilità. La scuola è un pilastro essenziale di questo modello.

In Italia, tuttavia, abbiamo, comparativamente al resto d'Europa, un elevato tasso di giovani che non raggiungono il diploma di scuola superiore, e un basso tasso di laureati. Infatti «se consideriamo i *middle young* (25-34 anni) [...] ben il 29% è solo titolare della secondaria inferiore, contro il 16% di Francia e Regno Unito e il 14% della Germania» (CENSIS, 2011). All'opposto, i laureati nella stessa classe d'età registrano i valori più bassi rispetto agli altri grandi Paesi europei.

Analizzando il rapporto tra scuola e mercato del lavoro è bene, inoltre, tenere presente un'altra anomalia del caso italiano: nel nostro Paese trovano più facilmente (o in egual misura) lavoro i diplomati rispetto ai laureati, mentre il rapporto è inverso nel resto d'Europa. Infatti, si passa dal 70% dei diplomati che lavorano rispetto al 67% dei laureati, mentre in Europa si passa dal 76% per i diplomati all'84% per i laureati.

Infine, un'alta percentuali di giovani non studiano, non lavorano e non cercano un'occupazione, sono cioè inattivi volontariamente.

<sup>1</sup> Il testo è frutto della riflessione congiunta delle due autrici. Se per motivi di ordine accademico dovesse essere attribuita responsabilità individuale Sonia Bertolini ha scritto i parr. 2 e 2.1; Marina D'Agati ha scritto i parr. 3 e 3.1. Introduzione e conclusioni sono state scritte da entrambe le autrici.

I dati su cui si basa questo articolo sono tratti da una delle ricerche del progetto ERICA dal titolo *Governance locale delle istituzioni formative ed educative e loro legittimazione* coordinata da Loredana Sciolla. Oltre che dalle sottoscritte, il gruppo di ricerca era composto da Roberto Albano, Daniela Molino, Michele Altomonte, Valeria Cappellato.

Il Piemonte condivide questi non brillanti risultati (cfr. cap. 2). Ma la domanda da porsi non è tanto su quanto sia grande la distanza tra i livelli di scolarità e la qualità della scuola in Piemonte rispetto ad altre regioni europee che hanno imboccato con maggiore determinazione la strada dell'innovazione e della costruzione di un'economia basata sulla conoscenza e sull'apprendimento ma su che cosa si possa contare per sperare di colmare il gap che separa il Piemonte da quelle altre regioni. Se se ne fa un problema di investimenti in istruzione, in formazione di insegnanti, in recupero dell'edilizia scolastica, ecc. la risposta, in tempi di crisi e di *spending review*, non può che essere pessimistica. Ci si può chiedere però che cosa ne pensano i cittadini, giovani e adulti, che immagine hanno del futuro, che cosa si aspettano dagli insegnanti e dalla scuola, quanto si riconoscono in un'istituzione che è così spesso oggetto di critiche feroci. Perché è anche da questo che dipende il futuro della scuola in Piemonte. Da quanto le persone che direttamente o indirettamente vivono la realtà della scuola credono nel suo futuro e sono disposte ad impegnarsi. Le pagine che seguono sono dedicate a rispondere a queste domande a partire dai risultati di una ricerca recente che ha coinvolto studenti, genitori, dirigenti scolastici, amministratori locali, imprenditori<sup>2</sup>.

## 2. Rapporto tra scuola e mondo del lavoro: rappresentazioni e aspettative

Abbiamo chiesto a un campione di 560 ragazzi (18-25 anni) che cosa pensano di ciò che hanno appreso a scuola. L'atteggiamento rilevato è complessivamente positivo anche se il 55% (cfr. tab. 1)<sup>3</sup>, ritiene che a scuola si apprendano poco cognizioni utili per il lavoro.

<sup>2</sup> La ricerca su cui si basa questo articolo si è articolata secondo un disegno di ricerca misto quali-quantitativo che ha coinvolto nel 2011 quattro province piemontesi (Alessandria, Cuneo, Novara e Torino) e ha previsto due indagini survey e un approfondimento qualitativo.

Per quanto riguarda lo studio quantitativo, la prima rilevazione è stata effettuata, mediante interviste telefoniche, su un campione di 440 adulti, di età compresa tra i 35 e i 65 anni, con figli in formazione post-obbligo o diplomati nella scuola secondaria di secondo grado; la seconda survey, realizzata attraverso questionari *face to face*, ha coinvolto un campione di 560 giovani 18-25enni che stavano frequentando un corso di studi o lo avevano già completato. Tra gli ambiti tematici esplorati: il grado di conoscenza e informazione sull'istituzione scolastica regionale, la legittimazione dell'istituzione scolastica, il giudizio sull'autorità degli insegnanti, le dinamiche scolastiche di inclusione-esclusione sociale, l'equità.

Il punto di vista di giovani e adulti è stato integrato dalla conduzione di 56 interviste in profondità e da due focus group con stakeholder locali (amministratori, insegnanti, dirigenti scolastici e altre figure rilevanti per le politiche che hanno come loro oggetto la scuola superiore e la formazione professionale, anche in modo indiretto). Attraverso le rappresentazioni di questi attori sono stati approfonditi alcuni processi di legittimazione della scuola post-obbligo in un'ottica più pragmatica. Sono stati presi in considerazione, in particolare, i punti di forza della scuola, gli obiettivi e le priorità per il futuro, le debolezze attuali da correggere e l'equità del sistema scolastico, evidenziando ipotesi e suggerimenti molto concreti.

<sup>3</sup> Le modalità 1 e 2, per niente e poco, sono state aggregate, così come la 3, 4 e 5, abbastanza, molto e moltissimo.

Tab. 1. *Cosa insegna la scuola*

**Pensa a ciò che hai imparato a scuola. In che misura sei d'accordo con le seguenti affermazioni?**

(n = 560)	Per niente					Moltissimo
	1	2	3	4	5	
La scuola mi ha formato poco alla vita adulta	49,2			50,8		
Andare a scuola è stata una perdita di tempo	87,0			13,0		
Andare a scuola è servito a darmi sicurezza nell'assunzione di alcune decisioni	59,9			40,1		
A scuola si insegnano nozioni che sono/potrebbero essere utili nel lavoro	54,8			45,2		

Come ci si attendeva, la scuola è *valutata positivamente soprattutto come luogo in cui si insegnano e si apprendono conoscenze, nozioni, capacità di ragionamento, competenze relazionali*. In particolare, è sulla scuola come luogo di circolazione del sapere tecnico-scientifico che si concentra la valutazione più elevata dei giovani intervistati: quasi uno su due considera la scuola decisamente in grado di raggiungere questo obiettivo istituzionale, come si vede dalla tabella 2.

Tab. 2. *Opinione degli intervistati su obiettivi realizzati dalla scuola*

**In che misura la scuola attualmente è a tuo avviso capace di realizzare questi obiettivi?**

(n = 560)	Per niente					Moltissimo
	1	2	3	4	5	
Trasmettere una cultura tecnica e scientifica generale	55,3			44,7		
Preparare i giovani per il mondo del lavoro o per l'università	71,2			28,8		
Insegnare ad apprezzare l'arte e sviluppare il gusto estetico	82,9			17,1		
Educare ai valori e alle regole della democrazia	74,2			25,8		
Insegnare come rapportarsi agli altri nella vita quotidiana	64,6			35,4		
Formare a comprendere culture diverse	71,9			28,1		
Preparare i giovani a condurre una vita in buona salute fisica e mentale	77,7			22,3		
Insegnare a pensare criticamente	62,5			37,5		

Tuttavia, la capacità della scuola di «preparare i giovani per il mondo del lavoro o per l'università» conquista solo un quarto posto in graduatoria, condiviso con «formare a comprendere culture diverse» e una valutazione chiaramente positiva (valori 4+5 della scala di soddisfazione) viene data solo da poco più di un giovane su quattro. D'altra parte il fatto che i giovani attribuiscano un grande valore alla capacità della scuola di formare per il lavoro, tabella n.3, è nettamente confermato dalle le *priorità indicate dagli intervistati per il futuro della scuola*.

Tab. 3. *Priorità della scuola per il futuro*

**Quale tra le seguenti indichereesti come prima priorità del futuro? e quale come seconda priorità?**

(n = 560)	Prima	Prima + Seconda
Trasmettere una cultura tecnica e scientifica generale	20,9	40,0
Preparare i giovani per il mondo del lavoro o per l'università	44,5	<b>63,5</b>
Insegnare ad apprezzare l'arte e sviluppare il gusto estetico	1,8	<b>6,2</b>
Educare ai valori e alle regole della democrazia	8,5	25,5
Insegnare come rapportarsi agli altri nella vita quotidiana	6,6	21,6
Formare a comprendere culture diverse	2,4	14,4
Preparare i giovani a condurre una vita in buona salute fisica e mentale	1,9	6,9
Insegnare a pensare criticamente	13,3	27,3

La priorità assoluta, che stacca nettamente le altre, è proprio «preparare i giovani per il mondo del lavoro o per l'università». Al secondo posto delle priorità troviamo l'insegnamento della «cultura tecnica e scientifica generale» compito che, secondo gli stessi intervistati, la scuola già svolge in modo soddisfacente.

La preparazione al mondo del lavoro passa non soltanto attraverso un'opportuna formazione a scuola, ma anche attraverso il *rapporto che la scuola intrattiene con il mondo del lavoro*. Tra le attività extracurricolari, si veda tabella 4, che la scuola può attivare, quali possono essere le uscite con gli insegnanti, la gestione della scuola, le discussioni con esperti su temi di interesse generale ecc., particolarmente considerate importanti dai giovani intervistati sono le occasioni di avvicinamento al mondo del lavoro: l'86% dei rispondenti dichiara infatti che la scuola dovrebbe occuparsene molto, percentuale che stacca di 30 punti le sempre apprezzate gite, visite e meeting sportivi.

Tab. 4. *Attività extracurricolari da favorire in futuro secondo i giovani*

**Ti leggerò una serie di attività che la scuola può favorire o meno. Secondo te, in futuro quanto dovrebbe favorire tali attività la scuola?**

(n = 560)	dovrebbe occuparsene molto	solo in parte	non dovrebbe occuparsene
La partecipazione ad attività esterne: es. sportive, artistiche, culturali (visite, gite, meeting)	55,2	39,8	5,0
La partecipazione alla gestione della scuola	49,1	41,8	9,1
L'organizzazione di momenti di discussione su questioni di interesse generale (salute, ambiente, criminalità, ecc.)	66,3	29,3	4,5
Occasioni di avvicinamento al mondo del lavoro (stage, incontri con professionisti, ecc.)	85,7	12,0	2,3

I dati variano se consideriamo le singole province. A Novara, e in misura minore a Cuneo, la scuola è valutata in grado di soddisfare l'obiettivo della formazione di cultura tecnica e scientifica. Gli intervistati di Torino e Alessandria ne sono invece convinti solo per un terzo. Quanto alla capacità della scuola di preparare i giovani al mondo del lavoro: una valutazione complessivamente abbastanza positiva si ha solo a Novara; qui troviamo che il 43% di intervistati ritiene la scuola decisamente capace di raggiungere tale obiettivo; inoltre, sempre a Novara, il 73% ritiene che sia proprio la scuola il luogo principalmente deputato agli apprendimenti per la futura occupazione, mentre tale percentuale cala dai 12 ai 16 punti nelle altre province, dove la famiglia e il gruppo di pari assumono un ruolo di primo piano, parzialmente surrogatorio della scuola. A Cuneo e Alessandria, solo un giovane intervistato su quattro risponde in tal modo; a Torino nemmeno un intervistato su cinque da un giudizio chiaramente positivo. Queste diversità territoriali si manifestano peraltro anche in merito ad altri giudizi, compreso l'insegnamento al pensiero critico: e alle priorità indicate dagli intervistati per la scuola di domani. Se in tutte quattro le province «preparare i giovani per il mondo del lavoro o per l'università» viene al primo posto delle priorità, cambia l'intensità del bisogno espresso: si va dal 74% di Alessandria al 55% di Novara. Non si deve però pensare che i giovani intervistati di Novara esprimano un minor bisogno di cultura professionale di quelli di Alessandria o che si sentano già sufficientemente appagati dalla scuola attuale in modo tale da esprimere altri tipi di bisogni. In realtà gli intervistati di Alessandria e Novara non differiscono nel bisogno espresso di una scuola che guarda prima di tutto ai saperi tipici di una economia avanzata; tuttavia, e ciò probabilmente è un riflesso della diversa struttura socioeconomica e produttiva, i giovani di Alessandria guardano principalmente a saperi più direttamente legati al mondo delle

professioni, più specializzati, mentre quelli di Novara pensano in maggior misura che sia importante una formazione su saperi di base. A metà strada troviamo Torino e Cuneo.

Vediamo ora qual è invece l'opinione degli adulti sulla scuola. Secondo loro tra gli obiettivi che la scuola oggi è in grado di raggiungere, tabella 5, al primo posto vi è insegnare come rapportarsi agli altri nella vita quotidiana. Occorre, tuttavia, segnalare che in nessuna delle risposte le modalità molto e moltissimo superano il 26%. Dunque, in generale, gli adulti vedono la scuola come un'istituzione che in questo momento non realizza del tutto i propri obiettivi. In linea con l'opinione dei giovani, l'obiettivo che la scuola pare meno in grado di realizzare è quello di *preparare i giovani al mondo del lavoro o per l'università*, che è quasi a pari merito con insegnare ad apprezzare l'arte e a sviluppare il gusto estetico. Un po' più alta invece la valutazione della scuola sulla sua capacità di trasmettere una cultura tecnica e scientifica generale che si colloca al terzo posto, elevata seppure con un punteggio più basso di quella dei giovani.

Tab. 5. *Opinione degli adulti sulla scuola*

**In che misura la scuola di oggi è a suo avviso capace di realizzare questi obiettivi?**

(n = 440)	Per niente					Moltissimo
	1	2	3	4	5	
Trasmettere una cultura tecnica e scientifica generale						
Preparare i giovani per il mondo del lavoro o per l'università						
Insegnare ad apprezzare l'arte e sviluppare il gusto estetico						
Educare ai valori e alle regole della democrazia						
Insegnare come rapportarsi agli altri nella vita quotidiana						

Per quanto riguarda le priorità per il futuro l'importanza di preparare i giovani per il mondo del lavoro è considerato l'obiettivo prioritario da metà del campione. La trasmissione della cultura tecnica ottiene il 10% dei consensi mentre l'obiettivo di insegnare ad apprezzare l'arte e a sviluppare il gusto estetico viene ritenuto strategico solo dallo 0,7% degli intervistati. In questo momento storico le priorità lavorative appaiono al primo posto. Il problema più sentito, dunque, è quello di colmare il vuoto della mancanza di esperienza una volta che i giovani si affacciano sul mercato del lavoro, e di socializzarli alle regole degli ambienti lavorativi.

Tab. 6. *Priorità per il futuro della scuola secondo gli adulti*

**Quale tra queste, dovendone scegliere una sola, indicherebbe come priorità del futuro?**

(n = 440)

Trasmettere una cultura tecnica e scientifica generale	10,0
Preparare i giovani per il mondo del lavoro o per l'università	47,3
Insegnare ad apprezzare l'arte e sviluppare il gusto estetico	0,7
Educare ai valori e alle regole della democrazia	22,5
Insegnare come rapportarsi agli altri nella vita quotidiana	17,0
Altro	2,5

Se ci spostiamo a osservare le differenze territoriali, vediamo che i due territori in cui gli adulti reputano maggiormente la scuola in grado di preparare i giovani al mondo del lavoro sono Torino e Cuneo (superiori alla media), anche se in generale le percentuali sono basse. All'ultimo posto si colloca Novara, a differenza della valutazione che danno i giovani novaresi della scuola.

Infine, tra le priorità per il futuro emerge il problema del lavoro mentre trasmettere una cultura tecnica e scientifica generale si colloca solo al quarto posto in tutto il territorio piemontese. Se leggiamo questi risultati insieme alla domanda successiva sulle attività di cui la scuola dovrebbe occuparsi, dedurne possiamo osservare che il problema scuola-lavoro sembra più declinarsi come un problema di capacità di creare le occasioni di avvicinamento al lavoro e di socializzazione al mondo del lavoro, che un problema di mancata formazione di competenze adeguate da parte della scuola al mercato del lavoro.

Se questa è l'opinione degli studenti e dei loro genitori, vedremo nel prossimo paragrafo qual è l'opinione degli specialisti delle diverse aree, scuola, impresa, mondo della formazione sul rapporto tra scuola e mondo del lavoro.

### 2.1. Scuola funzione educativa o preparazione per il mercato?

La nostra ricerca si inserisce all'interno di un contesto nazionale in cui gli imprenditori lamentano difficoltà nel reperire giovani preparati. Infatti:

Il divario tra la domanda di professionalità delle imprese e il bagaglio di competenze dei giovani italiani, è testimoniato con preoccupazione dagli stessi imprenditori, che nel 26,7% dei casi dichiarano di incontrare difficoltà a recuperare le competenze tecnico professionali di cui hanno bisogno, o per il ridotto numero di candidati o per la poca preparazione degli aspiranti tali. (CENSIS, 2011, p. 12)

A livello nazionale sappiamo che:

Tra i giovani italiani, pochi hanno avuto un'esperienza di lavoro retribuito nel corso degli studi: sono il 3,5% dei 15-19 anni, il 14,8% dei 20-24 anni, il 19,9% dei 25-59enni e il 19,5% dei 30-34 anni. La situazione migliora se si guarda ai programmi

di studio lavoro: vi hanno preso parte il 12,3% dei 15- 19enni, il 22,4% dei 20-24 anni, il 21,7% dei 25-29 anni e il 15,6% dei 30- 34 anni. (CENSIS, 2011)

Sembra dunque profilarsi un parziale avvicinamento tra il mondo della scuola e quello del lavoro, ma i numeri sono ancora bassi.

Inoltre, nonostante il 35,7% dei posti di lavoro ricercati dalle aziende siano in principio destinati a giovani under 30, il 75,2% delle assunzioni previste richiedono un'esperienza di lavoro quasi sempre assente dal bagaglio di esperienze dei giovani italiani (CENSIS, 2011).

Qui ci si scontra con il fatto che gli imprenditori necessitano di lavoratori già formati a svolgere quella precisa funzione lavorativa con competenze immediatamente spendibili e chiedono alla scuola di svolgere questo compito sottraendosi all'impegno di formare i propri lavoratori. In un mercato del lavoro flessibile, infatti, le imprese sono sempre meno disposte ad assumersi il rischio di formare lavoratori che potrebbero decidere di non rimanere in azienda.

Cosa pensano della questione i nostri testimoni privilegiati? Quali orientamenti e aspettative emergono dalle persone che ricoprono ruoli privilegiati all'interno della scuola, della formazione professionale, dell'imprenditoria?

Il quadro che emerge dalle nostre interviste è più complesso di quello che potevamo aspettarci e le loro risposte complicano la questione, aggiungendo nuove dimensioni che spesso nel dibattito pubblico non emergono. Per la maggior parte dei nostri testimoni privilegiati la finalità della formazione erogata dalla scuola sembra andare in due direzioni. Senza negare l'importanza di una formazione indirizzata al mondo del lavoro, i nostri testimoni rimettono al centro anche la funzione educativa e di formazione alla cittadinanza attiva della scuola secondaria superiore:

Io credo che la scuola soprattutto poi gli istituti professionali che hanno, come dire, una loro vocazione specifica all'inserimento nel mondo del lavoro al termine del percorso formativo, il bilanciamento di queste due componenti fondamentali, cioè sviluppare l'attitudine al lavoro che tra l'altro è anche una delle parole d'ordine in ambito europeo e quindi anche allo sviluppo di competenze per l'inserimento nel mondo del lavoro e la formazione della cittadinanza attiva devono essere due polarità assolutamente centrali nel lavoro di programmazione, di gestione, di conduzione, di valutazione dei processi e dei risultati. [ex dirigente scolastico, focus]

Noi non siamo un'azienda, noi abbiamo un altro binario, un'altra visione del mondo che non indirizza solo nel mondo del lavoro! Aiuta ad andare in quel senso, però non indirizza solo a quello; eh, bisogna fare anche attenzione a queste parole. [docente, focus]

Anche intervistati che non appartengono al mondo della scuola, ma della *formazione e dell'orientamento* sottolineano il doppio valore dell'istruzione secondaria. In particolar modo sottolineano come la scuola debba mantenere una separazione fra una formazione a breve destinata al lavoro specifico e una valenza educativa – che consenta di formare la persona. La prima è, infatti, compito o della formazione professionale o dell'addestramento dei tirocini



piuttosto che dell'apprendistato, ma non può essere compito del sistema di scuola secondaria superiore. La seconda è compito della scuola che deve fornire quelle conoscenze e strumentazioni di base che consentano alle persone di, immediatamente, adattarsi a quel contesto anche lavorativo.

Alcuni intervistati collegano la funzionalità dei due livelli. Studiare materie che «aprono la mente», come la storia o la letteratura, aiuterebbe il giovane ad avere maggiori capacità anche nell'ambiente di lavoro:

Introdurrei, per chi l'ha tolta, l'educazione civica nelle scuole. Ci aiuta a diventare i lavoratori di domani. Sia che uno abbia fatto, vada a fare lavori manuali sia che vada a fare lavori intellettuali.

... avere una conoscenza storica... non soltanto storia in quanto tale ma anche storia di quello che possono essere la storia delle aziende, la storia dell'economia italiana. [manager società di selezione del personale e imprenditore]

È interessante anche il punto di vista degli imprenditori. Il mondo dell'impresa manifesta apprezzamento per le competenze tecniche fornite dalla scuola italiana e in particolare dalla scuola piemontese.

Dal punto di vista tecnico [conoscenze] abbiamo sicuramente, secondo me, una scuola valida. [manager società di selezione del personale e imprenditore]

Allo stesso tempo però carenza rileva le difficoltà della scuola nell'avvicinare i giovani al mercato del lavoro.

Sappiamo infatti da alcune ricerche (Reyneri, 2011; Luciano, 2010; Colombo, 2010; Bertolini e Goglio, 2012) che la formazione scolastica viene ritenuta importante dagli imprenditori nel processo di selezione della forza lavoro, ma per molte posizioni lavorative non fondamentale. Chiaramente più la mansione da svolgere è specialistica, più il tipo di competenza posseduta diventa fondamentale, ma non è l'unico parametro utilizzato. Le abilità relazionali e di integrazione all'interno dell'impresa e la capacità di adeguamento al clima aziendale, al modo di lavorare dell'impresa vengono ritenute importanti da molte imprese, così come la motivazione al lavoro e all'imparare, l'impegno e la disponibilità. In linea con la letteratura sull'economia della conoscenza (Hargreaves, 2001) «le competenze addizionali» (*workplace competencies*) stanno diventando sempre più importanti e complementari con quelle apprese a scuola. Infatti,

Further research is needed to inform education policy makers about how to develop the right skills for a knowledge economy, rather than assuming that high levels of education alone, as conventionally defined, will be enough. (Hargreaves, 2001, p. 100)

L'affidabilità e, dunque il non avere comportamenti di tipo opportunistico verso l'impresa, sono ritenuti fondamentali per tutte le qualifiche. Tra gli elementi legati agli aspetti caratteriali si ricerca, inoltre, la versatilità e il sapersi adattare al cambiamento. In linea con queste ricerche, gli imprenditori intervistati sottolineano l'importanza della capacità relazionali che la scuola

dovrebbe insegnare ai giovani per renderli pronti a inserirsi sul mercato del lavoro:

Formare capacità relazionali. Le aziende chiedono persone che sanno comunicare, che sanno magari parlare anche in pubblico. [manager società di selezione del personale e imprenditore]

L'istruzione secondaria è utile anche nei lavori manuali, per sapersi interfacciare con tecnologie e rapportistiche. E poi ti devi sapere relazionare. La pratica la si impara nello stage, le competenze trasversali a scuola. [dirigente area istruzione e formazione professionale provincia Torino e collaboratori]

Quando le società ci richiedono del personale, ci chiedono del personale che sappia lavorare in squadra, e a scuola ci insegnano a non copiare [...]. La scuola non ci insegna a fare un curriculum vitae, la scuola non ci insegna a fare un colloquio di selezione. La scuola non ci insegna quanto è importante fare marketing di se stesso. [manager società di selezione del personale e imprenditore]

Anche chi si occupa di scuola è conscio di questo aspetto:

Ma non abbiamo bisogno di rispondere, perché dal mondo del lavoro, Confindustria in testa, ti richiedono allievi addestrati e, va bene, allievi addestrati a fare certe cose, ma che abbiano un metodo. Quando poi vai a vedere quali sono le competenze richieste dalle imprese, sono competenze di carattere relazionale soprattutto: lavorare in gruppo, essere autonomi, sapersi rapportare... [dirigente scolastico, focus]

In tal senso si sottolinea anche la funzione della scuola come socializzazione al lavoro, come emergeva anche dalla ricerca quantitativa. Viene ribadita l'importanza delle esperienze di lavoro mentre si studia sia per socializzarsi agli ambienti lavorativi, impararne le regole, sia per acquisire oltre alle conoscenze teoriche anche alcune abilità professionali:

La scuola superiore gioca un ruolo [per la ricerca di lavoro] in termini di socialità, di relazioni. [responsabile ente di formazione professionale]

Rispetto alla tematica della socializzazione della scuola al mondo del lavoro dai nostri intervistati vengono mosse anche altre critiche. Per esempio il fatto che la scuola non insegni a scrivere un curriculum:

La scuola non ci insegna a fare un cv: avere un cv standardizzato per un giovane può essere una possibilità non da poco. [manager società di selezione del personale e imprenditore]

Inoltre, secondo molti intervistati del mondo dell'imprenditoria e della formazione la scuola non svolge in maniera soddisfacente il ruolo di creare le giuste aspettative e insegnare ai giovani ad assumersi le responsabilità:

La scuola purtroppo non insegna che bisogna fare anche la gavetta prima poi di assumere anche ruoli e incarichi di responsabilità [...] Dovrebbero capire che alle volte la scuola non è soltanto una scuola di formazione tecnica ma è anche una scuola di vita che ci deve preparare ad affrontare un mercato del lavoro che

rispetto a ieri oggi è più veloce è più dinamico ha bisogno di risposte pronte, ha bisogno di persone che si prendano le loro responsabilità. [dirigente area istruzione e formazione professionale provincia Torino e collaboratori]

Fare in modo che le scuole vadano dalle aziende e facciano una domanda semplice «che persone vuoi per la tua azienda?» [...] L'importante sarebbe che di tanto in tanto non fossero le aziende ad «andare a richiedere i giovani nelle scuole, ma fossero le scuole ad andare nelle aziende a chiedere quali sono i futuri giovani di cui queste aziende possono avere bisogno, che competenze devono avere, che caratteristiche devono avere. [manager società di selezione del personale e imprenditore]

Alcuni intervistati riconoscono che qualche miglioramento c'è stato:

Fino a vent'anni fa il mondo della scuola e del lavoro non si parlavano quasi mai, a parte le scuole professionali. Poi una nuova concezione della formazione, che presupponeva gli stage, passaggi in azienda, ha un po' avvicinato questi mondi. [responsabile ufficio stampa, confederazione nazionale artigianato e piccole imprese]

Quindi noi li chiamiamo stage orientativi, da quando siamo arrivati lì loro ci dicono con chi noi dobbiamo entrare in rapporto, perché in base alle loro attese noi, io, apro convenzioni e gli insegnanti e i tutor si rapportano ai tutor aziendali ma che poi rappresentano un po' tutto il mondo delle professioni. [dirigente scolastico, focus]

La diffusione dei contratti flessibili con cui la maggior parte dei giovani si affaccia oggi al mercato del lavoro complica ulteriormente il già delicato rapporto scuola lavoro. Se, infatti, una volta si poteva pensare di formare il giovane a una professione, molti intervistati mettono in evidenza come oggi sia più difficile preparare il giovane per un lavoro, quando sarà destinato a cambiarne diversi:

Il mercato del lavoro che è frammentato, in modo impressionante, c'è una precarietà impressionante, quindi dire che la scuola prepara al mondo del lavoro è un'illusione molte volte, dare delle direttive grosse e poi il ragazzo è costretto a barcamenarsi cambiando lavoro ogni settimana, con contratti di mesi o settimane, non è come una volta, è ancora più difficile. [insegnante, focus]

Insomma la perdita del posto di lavoro, un precariato che da un giorno all'altro si perde... o grosse situazioni di cassa integrazione e mobilità; il ritorno è che persone con un livello di istruzione maggiore e quindi maggiormente qualificate, hanno maggiori possibilità di rientrare in qualche modo nel mondo del lavoro. [responsabile centro di formazione professionale]

D'altra parte proprio su questo punto alcuni intervistati del mondo dell'imprenditoria sottolineano come la preparazione scolastica e il titolo di studio diventino ancora più centrali per governare un ingresso nel mercato del lavoro instabile e per la successiva stabilizzazione. I nostri testimoni privilegiati ritengono che il titolo di studio conti per la stabilizzazione del lavoro e per la carriera; la scuola dovrà mantenere la sua centralità accanto ad altre opportunità per i giovani.

Il sistema italiano garantisce e deve continuare a garantire, un buon livello di cultura di base, di cultura generale, è importantissimo anche perché utile a fronteggiare la flessibilità e i mutamenti del mercato del lavoro. [dirigente ente di formazione professionale]

Sappiamo che per chi ha elevati titoli di studio, il lavoro atipico può servire come ponte verso in lavoro stabile e di buona qualità (Barbieri e Scherer, 2009), mentre la mancanza di capitale umano espone ai rischi maggiori di precarietà (Blossfeld *et al.*, 2005). In Italia l'elevato titolo di studio non garantisce più l'accesso immediato a un lavoro stabile e di buona qualità, ma gioca un ruolo nel rendere le persone più capaci di tenere insieme le diverse esperienze lavorative e di adattarsi rapidamente ai cambiamenti (Bertolini, 2012).

Penso che la scuola debba dare anche queste competenze, quindi competenze di crescita personale intese anche come possibilità di cambiare, di aprirsi al cambiamento; cosa che... un altro degli aspetti che io vedo rispetto alla velocità dei cambiamenti sociali, socioeconomici, la scuola cambia molto più lentamente. [responsabile centro di formazione professionale]

### 3. La scuola tra educazione alla cittadinanza ed economia della conoscenza

Tra le funzioni che tradizionalmente sono attribuite alla scuola, la capacità di educare le nuove generazioni alla cittadinanza è ritenuta cruciale. Si tratta, in altri termini, dell'acquisizione di alcuni atteggiamenti di base di natura prepolitica che costituiscono quella che nei Paesi anglosassoni è chiamata *civic culture* (Cavalli, 2010). Un mix di virtù, conoscenze, orientamenti all'azione di tipo pubblico quali valori civici, solidaristici, di fiducia istituzionale, atteggiamenti di sostegno alla libertà di espressione e di critica, impegno attivo entro l'appartenenza a una comunità politica (Sciolla e D'Agati, 2006; Sciolla, 2008) che si attua non soltanto mediante l'insegnamento in classe ma anche attraverso esperienze pratiche di tipo informale ed extrascolastico. Alcuni di questi atteggiamenti comprendono, fra l'altro, rispettare e far rispettare le regole condivise, riconoscere il diritto di esercitare il potere a chi ottiene il consenso della maggioranza, ritenere legittimo avere opinioni e interessi diversi, risolvere i conflitti senza ricorrere alla violenza.

L'educazione alla cittadinanza assume un ruolo chiave nel dibattito sullo sviluppo dell'economia della conoscenza, rappresentando una tra le principali sfide dei sistemi educativi nel XXI secolo. Va letto in quest'ottica l'impegno del Consiglio d'Europa, a partire dal 1997 nel progetto *Education for Democratic Citizenship*, che ha visto la proclamazione del 2005 quale «anno europeo della cittadinanza attraverso l'educazione» (*European Year of Citizenship through Education*) e del 2013, nel ventesimo anniversario dell'entrata in vigore del trattato di Maastricht, quale «anno europeo dei cittadini» (*European Year of Citizens*)<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Numerosi documenti pubblicati dalla Commissione Europea, dalla *Strategia di Lisbona* (2000) al *Detailed Work Programme on the Follow Up of the Objectives of Education and Training*

In questo scenario, l'educazione alla cittadinanza è oggi sempre più intrecciata ai temi del rafforzamento della coesione sociale e della promozione della giustizia. La nozione di cittadinanza che viene adottata oltrepassa i confini dello Stato-nazione: non si riferisce soltanto alla diffusione di valori e principi democratici fondamentali; riguarda, soprattutto, la promozione dello sviluppo e dell'integrazione in una fase di crescente eterogeneità sociale e culturale (Eurydice, 2012). Nella realizzazione di tali obiettivi, l'incoraggiamento dei cittadini più giovani a impegnarsi nella vita sociale e politica è ritenuto determinante. E se promuovere la cittadinanza attiva è diventato, come indicato nel *Quadro strategico per la cooperazione europea nell'istruzione e nella formazione* (ET2020), uno degli obiettivi principali dei sistemi educativi in tutta Europa, le modalità attraverso cui l'educazione alla cittadinanza è attuata nei curricula nazionali sono assai differenti. C'è chi la ritiene materia a sé stante e chi appendice di un'altra materia o area tematica; per altri, essa è una tematica trasversale agli insegnamenti.

Pur in presenza di così tante diversità nei modi di intendere l'educazione alla cittadinanza, si è tuttavia pressoché concordi nell'associarla a un complesso di competenze chiave (*KeyCoNet*) che la *Raccomandazione* europea del 2006<sup>5</sup> definisce «sociali e civiche»<sup>6</sup>: dalla conoscenza di concetti e strutture sociopolitici, quali democrazia, giustizia, uguaglianza e diritti civili, a questioni che vanno ben oltre il semplice rapporto legale tra individuo e Stato, quali gli stili educativi degli insegnanti e lo sviluppo della persona (Danciu, Clarke e Elm, 2005). Un'espressione che finisce, dunque, per configurarsi come termine «ombrello» sotto il quale rintracciare obiettivi, strategie, modalità organizzative e contenuti di apprendimento assai diversi tra loro ma in ogni caso appropriati in una società in perenne cambiamento qual è la nostra. Da questo punto di vista è interessante osservare che l'insieme di competenze che identifica l'educazione alla cittadinanza non è né definito in modo rigido né può dirsi acquisito una volta per tutte durante il percorso scolastico. Ne è fulcro una concezione di attore sociale in formazione continua (Eurydice, 2012), capace di adattamento flessibile e in grado di contribuire, con le conoscenze acquisite e quelle eventualmente da acquisire, allo sviluppo e al

*Systems in Europe* (2002) al *Processo di Bologna* (2000) riconoscono la centralità dell'educazione alla cittadinanza. L'educazione alla cittadinanza è anche un'importante mission della *European Lifelong Learning Strategy*, e tra i principali obiettivi dichiarati nella *Strategia europea per la gioventù 2010-2018* vi è la promozione della cittadinanza attiva, dell'inclusione sociale e della solidarietà tra tutti i giovani. Quest'ultima iniziativa prevede diverse linee d'azione legate allo sviluppo della cittadinanza nelle attività educative formali e non formali, quali «la partecipazione alla vita civica e alla democrazia rappresentativa» e «il volontariato come veicolo di inclusione sociale e di cittadinanza». Cfr. [http://ec.europa.eu/youth/pdf/doc1648\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/youth/pdf/doc1648_en.pdf).

<sup>5</sup> Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente (dicembre 2006). Cfr.: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:it:PDF>.

<sup>6</sup> Le competenze chiave sono in tutto otto: oltre a quelle «sociali e civiche» vi sono la comunicazione nella madrelingua; la comunicazione in lingue straniere; la competenza matematica e le competenze di base in campo scientifico e tecnologico; la competenza digitale; imparare ad imparare; le competenze sociali e civiche; il senso di iniziativa e di imprenditorialità; consapevolezza ed espressione culturali.

benessere della società in cui vive, sia con riferimento al contesto ristretto di appartenenza sia a prospettive territoriali più ampie. Così intesa, al contempo dinamica e articolata, l'educazione alla cittadinanza non può che essere un valore aggiunto per il mercato del lavoro, la coesione e l'impegno sociale.

Ma come i giovani piemontesi valutano l'impegno dell'istituzione scolastica sul fronte dell'educazione alla cittadinanza? E dal punto di vista degli adulti, la scuola fa di più o di meno rispetto al passato? Proveremo a rispondere a queste domande nel paragrafo successivo. L'obiettivo sarà quello di mettere a confronto le rappresentazioni che giovani e adulti hanno dell'istituzione scolastica e degli insegnanti con riferimento al tema dell'educazione alla cittadinanza.

### 3.1. Generazioni a confronto: giovani vs. adulti

Le difficoltà che i sistemi educativi incontrano nel rispondere alle richieste di un'epoca in cui il cambiamento avviene rapidamente sono state descritte da numerosi studi (Hargreaves, 1999, 2003; Dalin, 1997; OCSE, 2008). Nelle pagine precedenti, con riferimento ai risultati della ricerca da noi condotta, è emersa l'immagine di una scuola poco incisiva sul fronte della formazione dei giovani per il mondo del lavoro e per l'università.

L'istituzione scolastica non è, però, soltanto apprendimento di conoscenze tecnico-scientifiche o preparazione alla vita lavorativa; è anche, come si è detto, educazione alla cittadinanza. Ma anche su questo versante, la situazione non muta, e anzi addirittura peggiora: il 74% dei giovani piemontesi non ritiene la scuola capace di educare le nuove leve ai valori e alle regole della democrazia. Va un po' meglio per altre due funzioni che si è soliti associare all'educazione alla cittadinanza, soprattutto nell'accezione «ad ampio raggio» promossa a livello europeo, ovvero imparare a rapportarsi agli altri nella vita quotidiana e insegnare a pensare criticamente. Un obiettivo, quest'ultimo, rispetto al quale la scuola attuale riceve una valutazione elevata anche da parte degli stakeholder, come mostra lo stralcio di intervista di seguito riportato:

Ritengo che la scuola sia un fondamentale caposaldo di uno Stato che nella formazione dei propri giovani deve assolutamente investire. La formazione vuol dire innanzitutto costruire delle persone, strutturare delle personalità, creare dei soggetti che abbiano senso critico, capacità di orientarsi, autonomia nel muoversi. Quindi costruire uomini e costruire futuri cittadini è fondamentale, poi c'è un aspetto anche di acquisizione di competenze e capacità, ma senza questa base non avrebbero nessun senso. [dirigente del Settore Formazione Professionale-Lavoro-Politiche Sociali]

Proprio rispetto alla capacità di insegnare a pensare criticamente, i dati rivelano in particolare una distanza molto forte tra la Provincia di Novara e quella di Torino, con la prima ben più incline a giudizi complessivamente positivi e la seconda che valuta le prestazioni del sistema scolastico poco brillanti. Per quanto concerne, per esempio, l'insegnamento della capacità di ragionamento e pensiero critico, il 51% dei giovani novaresi ritiene la scuola in grado di conseguire tale obiettivo, contro appena il 27% dei torinesi.

Due considerazioni sembrano qui doverose. La prima riguarda il giudizio complessivo sulla scuola superiore, che appare né particolarmente positivo né negativo quanto piuttosto cauto. Un'istituzione percepita non del tutto incapace nel conseguire alcune sue funzioni tradizionali ma che tuttavia non sembra sempre riuscire a coniugare pienamente la sfera espressivo-relazionale con quella conoscitivo-professionale: rimane, cioè, il luogo privilegiato di circolazione del sapere tecnico-scientifico e una «palestra» in cui apprendere i fondamenti del vivere insieme; non eccelle, invece, sul versante della formazione di competenze utili per il mondo del lavoro e della formazione dei cittadini di domani. La percezione di una scuola che potrebbe fare di più è rafforzata dal voto che a essa le attribuiscono gli intervistati. In una scala da zero a dieci, il sistema scolastico non va oltre il 6<sup>7</sup>. Assumendo la percezione di efficacia della scuola nel raggiungimento dei suoi obiettivi tradizionali e il voto complessivo come due indicatori di legittimazione, ci troviamo di fronte a una rappresentazione di un'istituzione che, seppur non abbia del tutto perso la sua legittimità, non si allontana da una pallida sufficienza sulla scia di quel «declino del progetto istituzionale della scuola» che sta caratterizzando un po' tutti Paesi, tra cui anche il nostro (Dubet, 2002; Sciolla, 2008).

Su questo aspetto, è opportuno segnalare che a livello territoriale si registrano alcune differenze che rendono il quadro piemontese non sempre uniforme. Osserviamo in particolare che sono soprattutto gli intervistati di Novara a valutare molto buono il sistema scolastico italiano: un giovane su tre, oltre la media del campione complessivo, dà alla scuola un bell'8. Sorprende un po', invece, che quasi il 30% degli alessandrini valuti la scuola non sufficiente, con un buon 16% che le dà un voto pari a 5. Questo dato può essere spiegato ipotizzando che i giovani di Alessandria vedano l'esperienza a scuola molto importante ma a conti fatti scarsamente utile a trovare lavoro, vista anche la situazione in cui versa l'economia nel loro territorio. È quanto fa osservare questo testimone privilegiato:

L'economia alessandrina è stagnante [...], le opportunità di lavoro sono molto scarse. Sono poche le aziende produttive. Le più grandi hanno gli headquarter al di fuori del territorio, per cui si configurano come sedi esclusivamente produttive in termini di realizzazione di manufatti come la Michelin, la ex Montedison, ecc. [...]. L'alessandrino medio è rassegnato a questa situazione. È stato normale per un alessandrino andare a studiare fuori. [...] È ancora più normale, una volta conseguita una laurea, oppure interiorizzate grosse ambizioni, l'idea di andare a lavorare fuori almeno per le opportunità che sono presenti su Milano, Torino, Genova che non sono così lontane da Alessandria, e sono decisamente superiori di quelle dell'alessandrino. [dirigente area impresa-lavoro-scuola]

Forse il giudizio più severo dei giovani di Alessandria può anche essere interpretato guardando alla percezione di quanto alcuni problemi siano diffusi

<sup>7</sup> Il valore medio del giudizio complessivo per l'intero campione è pari a 6,3. Entrando poi nel dettaglio, notiamo che poco più di due giovani su dieci dà alla scuola superiore un voto insufficiente, la maggioranza (60%) la valuta discretamente, con un voto compreso tra il sei e il sette, e il 19% del nostro campione conferisce alla scuola un giudizio molto buono, tra l'otto e il dieci.

nella scuola. In particolare, gli intervistati alessandrini segnalano, per citarne alcuni, la demotivazione degli studenti, l'insufficiente dotazione tecnologica e il degrado degli ambienti scolastici. È interessante osservare, invece, come il problema della violenza e del bullismo sia poco avvertito ad Alessandria (57%) e molto a Novara (73%).

La seconda considerazione che vogliamo fare riguarda le priorità assegnate alla scuola del futuro. Alla luce del quadro fin qui emerso, ci si aspetterebbe di trovare l'educazione ai valori e alle regole della cittadinanza ai primi posti tra le priorità future della scuola indicate dai giovani piemontesi; invece, sorprendentemente, essa si colloca al quarto posto sia come prima sia come seconda scelta, sempre preceduta nell'ordine dalla capacità di offrire competenze utili per il mondo del lavoro e trasmettere un sapere tecnico-scientifico. In altri termini, i giovani piemontesi non ritengono necessario dover investire su questo fronte. Ma se la scuola non sembra fare sufficientemente in questo ambito, come possiamo spiegarci questo risultato?

Un indizio in questa direzione proviene analizzando il giudizio espresso nei confronti di alcune caratteristiche professionali degli insegnanti. Che si presenta tutto sommato buono. Agli occhi degli intervistati, il corpo docente è infatti ritenuto nel complesso preparato, competente, capace di far rispettare le regole, convinto dei valori in cui crede e, soprattutto, imparziale nel trattamento degli studenti. Con alcune differenze a livello provinciale. Nella Provincia di Novara per quasi il 61% degli intervistati gli insegnanti sono competenti e aggiornati, contro una media del 42% delle altre province. I giovani di Novara sono al contrario molto più critici sia rispetto alla capacità di dialogo e ascolto dei loro docenti – solo il 13% li ritiene capaci di dialogare e ascoltare contro il 39% dei giovani delle altre province – sia rispetto alla capacità di suscitare interesse. Anche per i giovani di Torino, ma con meno convinzione rispetto ai coetanei di Novara, oggi gli insegnanti si mostrano principalmente competenti e aggiornati (46%) e allo stesso modo appaiono fortemente convinti dei valori culturali che affermano. A Cuneo, quando si chiede ai giovani di segnalare, a partire dalla loro personale esperienza, come si mostrano gli insegnanti di oggi, la modalità di risposta prevalente (55%) è la convinzione dei valori culturali; in percentuale minore, ma sempre al primo posto, è la stessa modalità di risposta anche per i giovani di Alessandria.

È importante soffermarsi sull'influenza che la valutazione sulle caratteristiche professionali degli insegnanti ha sulla legittimazione dell'istituzione scolastica nel suo insieme. Si osserva in particolare che proprio la presenza di un corpo docente il cui modello educativo è improntato soprattutto al rispetto delle regole e all'affermazione di determinati valori è paradossalmente ciò che agli occhi dei nostri intervistati oggi sembra delegittimare di più l'istituzione scolastica. Quando si ritiene che gli insegnanti abbiano le qualità sopra indicate, la scuola non soltanto non raggiunge la sufficienza ma è anche ritenuta carente sul piano delle funzioni assolute. Si può dunque ipotizzare che nell'universo cognitivo dei giovani piemontesi un sistema d'istruzione con insegnanti convinti dei valori in cui credono e risoluti a punire chi trasgredisce le regole (prima ancora, che, essere preparati e competenti) sia ritenuto di scarsa utilità nella



società attuale<sup>8</sup>. A maggior ragione se i modelli valoriali e normativi del corpo insegnante sono sentiti distanti dai propri. D'altro canto, alcune indagini sui docenti condotte a partire dagli anni '90 evidenziano, oltre alla percezione di un prestigio sociale declinante (Favretto e Comucci Tajoli, 1988; Cavalli, 1992; Sciolla e D'Agati, 2006; Cavalli e Argentin, 2010), anche il disagio degli insegnanti di agire in un contesto incerto e contraddittorio, che li allontana dai propri allievi anziché avvicinarli (Franchi, 1992; Cavalli, 2000). A questo proposito, proviamo ad immaginare il probabile ragionamento di uno studente: la scuola attraverso gli insegnanti sottolinea l'importanza di alcuni valori; questi ultimi, però, non sempre coincidono con i miei; a cosa mi serve, dunque, andare a scuola? A maggior ragione se non mi prepara in maniera adeguata al mondo del lavoro?

Possiamo ipotizzare che i giovani cerchino nella scuola un luogo in cui apprendere a come comportarsi nella vita di tutti i giorni, al di là di norme e valori rigidamente imposti dall'alto. Insomma, essere sì cittadini, ma in modo flessibile, seguendo anche quelle che sono le proprie esigenze, in relazione al contesto e al proprio gruppo di appartenenza. Un'aspettativa, questa, che presenta forti sinergie con la nozione di cittadinanza esaminata nel paragrafo precedente. Questa conclusione è supportata dal fatto che nel complesso i giovani piemontesi non giudicano negativamente l'istituzione scolastica; al contrario, come si è messo in evidenza nel paragrafo 2 di questo capitolo, essi mostrano di apprezzare, o di avere un buon ricordo, della scuola frequentata: per circa nove su dieci, andare a scuola è stata un'esperienza utile e non una perdita di tempo, seppure con alcuni limiti. Questi riguardano perlopiù la responsabilità e l'autonomia: per il 60% del campione andare a scuola non è servito, o è servito poco, ad acquisire sicurezza nella presa di decisioni e per poco più della metà la scuola ha formato poco o per niente alla vita adulta. Questo deficit educativo dell'istituzione scolastica trova un riscontro nelle testimonianze raccolte tra gli stakeholder. Per alcuni di essi, infatti, la scuola non prepara sufficientemente i giovani a fronteggiare gli scogli e le difficoltà della vita. Un esempio particolarmente eloquente è offerto dai due brani che seguono:

La scuola deve insegnare che la vita ti dà delle bastonate. [...] Non esisterà mai una società che si prende cura della persona e che è amorevole. Se non prepariamo gli studenti a prendere questi schiaffi nella vita, a volte anche in maniera ingiusta... [...] Poi è giusto che ci sia, invece, un'altra parte che ti dice che è logico, che è giusto, che si mira al merito, che si deve mirare alla preparazione, che sprona i ragazzi ad essere migliori di se stessi, virtuosi. [presidente Gruppo Giovani Imprenditori]

Mi sembra che la scuola manchi proprio [...] nella capacità di costruire nei giovani la loro sicurezza, la loro capacità di esprimersi, di dare degli strumenti per potersi

<sup>8</sup>Un segnale in questa direzione proviene anche dal grado di soddisfazione espressa dai giovani nei confronti della propria esperienza scolastica. È soprattutto chi vede gli insegnanti eticamente convinti a dichiararsi non pienamente soddisfatto; mentre chi è pienamente soddisfatto ritiene il corpo docente coinvolgente, competente e aggiornato.

esprimere, dare degli strumenti per partecipare. [responsabile del Centro di Formazione professionale]

Il confronto, oltre che con gli stakeholder, con il campione di adulti con figli in formazione post-obbligo o diplomati nella scuola secondaria di secondo grado, ci aiuta a mettere in evidenza alcune interessanti divergenze intergenerazionali.

La prima riguarda la valutazione complessiva della scuola attuale. Su questo fronte, il giudizio degli adulti appare molto più severo rispetto a quello dei giovani: il 43% dà infatti un voto compreso tra 0 e 5, percentuale che stacca di oltre 20 punti l'analoga valutazione nel campione dei giovani. La valutazione della scuola superiore di oggi da parte degli adulti varia, però, molto da provincia a provincia, mettendo in luce aspettative differenti. Per esempio, mentre a Cuneo il 16% degli intervistati ritiene che la scuola secondaria di secondo grado meriti un giudizio molto buono, ad Alessandria è solo il 5% ad assegnarle un voto tra l'8 e il 10. La scuola merita un giudizio medio alto nel 9% dei casi per gli intervistati novaresi e nel 11% per gli adulti del capoluogo. Analizzando anche la percentuale di chi ha dato un voto discreto alla scuola si conferma la miglior rappresentazione della scuola per la Provincia di Cuneo dove il 52% degli intervistati ha assegnato un voto sufficiente o discreto e solo il 31% un giudizio non sufficiente alla scuola. Più alta è la percentuale di insufficienze date alla scuola dagli adulti delle altre tre province: Torino il 38%, Alessandria il 48% e, infine, Novara il 55%.

La seconda differenza riguarda la capacità della scuola di educare alla cittadinanza: agli occhi degli adulti, si tratta dell'obiettivo meglio raggiunto subito dopo la capacità di imparare a rapportarsi agli altri nella vita quotidiana.

La terza differenza riguarda le priorità per il futuro. L'educazione alla cittadinanza è indicata quale seconda priorità della scuola, subito dopo la preparazione per il mondo del lavoro o per l'università. Segno che, agli occhi degli adulti, queste due funzioni della scuola sono ugualmente importanti, come le parole di questo stakeholder sembrano mettere in luce:

Gli studenti di adesso hanno bisogno di regole. [...] Anche comunque il senso civico, il senso delle istituzioni, il senso del rispetto dei gradi, [...] perché poi c'è proprio uno scontro molto forte con il mondo lavorativo, dove invece la gerarchia è importantissima. [presidente Gruppo Giovani Imprenditori]

Un'ulteriore conferma dell'importanza del legame tra scuola, mondo del lavoro e cittadinanza la ritroviamo prendendo in esame quanto gli adulti intervistati ritengono che la scuola dovrebbe favorire in futuro una serie di attività extracurricolari. Ai primi due posti, con riferimento ad attività di cui la scuola dovrebbe occuparsi molto, troviamo, nell'ordine, fornire occasioni di avvicinamento al mondo del lavoro e l'organizzazione di momenti di discussione su questioni di interesse generale. Attività, queste ultime, che rientrano in quella nozione ampia di cittadinanza, che non è soltanto conoscenza dei valori e dei principi democratici fondamentali, ma è anche partecipazione e impegno nella vita sociale e politica.

Tab. 7. *Quali attività extracurricolari per la scuola di domani? (adulti)*

**Le leggerò una serie di attività che la scuola può favorire o meno. Secondo lei, in futuro quanto dovrebbe occuparsi di tali attività la scuola?**

(n = 440)	dovrebbe occuparsene molto	dovrebbe occuparsene solo in parte	non dovrebbe occuparsene
La partecipazione ad attività esterne: es. sportive, artistiche, culturali	38,6	57,4	4
La partecipazione alla gestione della scuola	46,5	43,5	10
L'organizzazione di momenti di discussione su questioni di interesse generale	71,9	26,4	1,7
Occasioni di avvicinamento al mondo del lavoro	88,1	11,4	0,5

In generale, il giudizio degli adulti verso la scuola da loro frequentata è decisamente più ottimista rispetto a quello espresso per la scuola dei loro figli: la scuola di un tempo è ritenuta in media molto buona da tutti gli intervistati con un certo grado di omogeneità: i voti più generosi sono stati dati ad Alessandria e a Novara ma con lievi differenze rispetto a Cuneo e Torino. Gli adulti più critici verso il sistema scolastico del passato sono i torinesi: il 19% gli dà un voto non sufficiente.

### *Conclusioni*

In generale imprenditori e formatori sottolineano le punte di eccellenza del sistema piemontese, ma la scarsa capacità di fare sistema:

Ci sono delle punte di eccellenza, di scuole che hanno delle eccellenze enormi, dove escono dei ragazzi bravi, preparati, con competenze non dico spendibili al 100% e subito in azienda, però che sanno... che sanno comunque... ad esempio ci sono dei licei anche biologici, che chimica la fanno bene, licei tecnici dove hanno alcuni reparti di officine, io penso ad alcuni Itis che conosco. [direttore operativo Consorzio API formazione]

In generale da parte dei diversi attori istituzionali che abbiamo ascoltato si evidenzia una forte richiesta di avvicinamento della scuola al mondo del lavoro, con delle specificità che però spesso non emergono dal dibattito. Prima di tutto dalle analisi non compare la contrapposizione tra formazione alla cittadinanza o formazione per il mondo del lavoro. Una formazione alla cittadinanza prepara anche il giovane ad avvicinarsi al mercato del lavoro, come sostengono anche le famiglie, e prepara il giovane a essere un lavoratore migliore, come sostengono anche molti imprenditori. Certo il mondo

dell'imprenditoria vorrebbe lavoratori «pronti all'uso, con competenze e abilità già formate, ma allo stesso tempo la personalità, la motivazione al lavoro e le competenze relazionali paiono essere oggetto di attenta valutazione nella selezione del personale. In un mondo del lavoro flessibile tale richiesta diviene ancora più importante.

Rimane comunque il problema di chi deve sostenere i costi della formazione e del fatto che spesso la scuola fornisce competenze «vecchie», non al passo con le tecnologie utilizzate in impresa.

Il motivo principale della carenza tra mondo della scuola e del lavoro sembra però risiedere nelle mancate occasioni di incontro tra i due, più che nella carenza di preparazione nelle conoscenze acquisite a scuola.

Per quanto riguarda l'educazione alla cittadinanza i giovani intervistati mostrano di avere le idee chiare rispetto a ciò che si aspettano e a ciò che, al contrario, non desiderano dall'istituzione scolastica. Nelle rappresentazioni di questi ultimi, diversamente dagli adulti e dagli stakeholder, una scuola intesa come luogo in cui interiorizzare principi e valori è ritenuta di poca utilità; ciò che essi desiderano è, piuttosto, una scuola che insegni a comportarsi nella vita di tutti i giorni. Possiamo allora concludere che, in termini generali, i giovani piemontesi non sono del tutto contrari all'educazione alla cittadinanza, a patto tuttavia che questa rappresenti un *know how* che garantisce adattabilità flessibile ed è un valore aggiunto per il mercato del lavoro e non si configuri invece come una disciplina monolitica e nozionistica.

### *Riferimenti bibliografici*

Ballarino G. (2007), *Sistemi formativi e mercato del lavoro*, in Regini M. (a cura di), *La sociologia economica contemporanea*, Laterza, Roma-Bari, pp. 231-257.

– (2008), *La scuola tecnico-professionale lombarda e il mercato del lavoro. le iniziative delle scuole*, rapporto di ricerca

Barbieri P. e Scherer S. (2009), *Labour market flexibilisation and its consequences in Italy*, «European Sociological Review», 25.

Bertolini S. (2012), *Flessibilmente giovani*, il Mulino, Bologna.

Bertolini S. e V. Goglio (2012), *Capitale umano e società della conoscenza: i laureati delle imprese cuneesi*, «Quaderno della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo», 15.

Blossfeld H.-P., Klijzing E., Mills M. e Kurz K. (a cura di) (2005), *Globalization, Uncertainty and Youth in Society*, Routledge, London.

Cavalli A. (a cura di) (1992), *Insegnare oggi. Prima indagine IARD sulla condizione di vita e di lavoro nella scuola italiana*, il Mulino, Bologna.

– (2000), *Gli insegnanti nella scuola che cambia. Seconda indagine IARD sulla condizione di vita e di lavoro nella scuola italiana*, il Mulino, Bologna.

Cavalli A. e Argentin G. (a cura di) (2010), *Gli insegnanti italiani: come cambia il modo di fare scuola. Terza indagine dell'Istituto IARD sulle condizioni di vita e di lavoro nella scuola italiana*, il Mulino, Bologna.

CENSIS (2011), *Indagine conoscitiva sul mercato del lavoro tra dinamiche di accesso e fattori di sviluppo*, Camera dei Deputati, XI Commissione Lavoro, maggio.

- Dalin P. (1997), *Developing the twenty-first century school: a challenge to reformers*, in Hargreaves A., Lieberman A., Fullan M. e Hopkins D. (a cura di), *International Handbook of Educational Change*, Kluwer, Dordrecht, vol. V, pp. 1059-1073.
- Danciu M., Clarke M. ed Elm A. (2005), *Citizenship Education in the First cycle Undergraduate Teacher Education Courses*, CiCe Publications, London.
- Dubet F. (2002), *Le déclin de l'institution*, Seuil, Paris.
- Eurydice (2012), *Citizenship Education in Europe*, Eurydice, Brussels.
- Favretto G. e Comucci Tajoli A. (1988), *Insegnare oggi. Soddisfazione o stress?*, Franco Angeli, Milano.
- Franchi G. (1992), *Istruzione e soggetti sociali*, La Nuova Italia, Firenze.
- Hargreaves A. (1999), *Changing Teachers, Changing Times: Teachers' Work and Cultures in the Post-modern Age*, Teachers' College Press, New York.
- (2003) *Teaching in the Knowledge Society*, Teachers College Press, New York.
- Luciano A. (2010), *Le politiche attive del lavoro. Vent'anni di innovazioni mancate*, «Rivista dell'AIS», 1.
- OCSE (2008), *Innovating to Learn, Learning to Innovate*, OCSE, Paris.
- Reyneri E. (2011) *Sociologia del mercato del lavoro*, il Mulino, Bologna.
- Sabrina C. (2010), *I criteri di selezione del personale*, Franco Angeli, Milano.
- Sciolla L. (2008), *La classe senza regole*, «il Mulino», marzo-aprile, pp. 259-266 .
- Sciolla L. e D'Agati M. (2006), *La cittadinanza a scuola. Fiducia, impegno pubblico e valori civili*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Schizzerotto A. e Barone C. (2006), *Sociologia dell'istruzione*, il Mulino, Bologna.
- Van de Werfhorst H.G. (2007), *Vocational Education and Active Citizenship. Behavior in Cross-national Perspective*, University of Amsterdam.

## 10. I LAVORATORI DELLA CONOSCENZA DI FRONTE ALLE RESPONSABILITÀ FAMILIARI

Relazioni di genere, organizzazione domestica e vincoli alla carriera professionale<sup>1</sup>

*Renzo Carriero e Lorenzo Todesco*

L'organizzazione domestica e la gestione del lavoro familiare costituiscono uno degli elementi chiave del funzionamento di tutte le società, comprese quelle che hanno visto e vedono svilupparsi al loro interno il modello dell'economia della conoscenza. Rispetto a tale modello, tuttavia, questo tema è stato scarsamente considerato; eppure, le economie della conoscenza costituiscono un punto di vista doppiamente interessante per fare luce sul ruolo dell'organizzazione domestica nella realtà sociale e sulle connessioni tra tale organizzazione e il mercato del lavoro retribuito. Da una parte, infatti, si è in presenza di una retorica che per certi versi svaluta il lavoro non qualificato, tra cui ricade anche il lavoro familiare che – tra l'altro – non beneficia neanche di un riconoscimento a livello economico; dall'altra, ci si può attendere che la diffusione di elevate credenziali educative che caratterizza le economie della conoscenza porti a una gestione del lavoro familiare meno aderente ai modelli tradizionali e più paritaria tra i sessi. Va anche sottolineato che, trattandosi di economie in cui l'innovazione tecnologica e sociale ha un ruolo di primo piano, il lavoro familiare potrebbe andare incontro a quelle trasformazioni (riduzione e redistribuzione) più volte predette o auspiccate (Gershuny, 1993 e 2000). Alla luce di queste considerazioni, può essere particolarmente interessante cercare di fare luce sui modelli di relazioni di genere tra i lavoratori della conoscenza e sulle implicazioni che ne derivano rispetto all'organizzazione domestica e all'offerta di lavoro retribuito. Questo è lo scopo che ci si pone nelle pagine che seguono.

<sup>1</sup> Il testo è frutto della riflessione congiunta dei due autori, i cui nomi appaiono in ordine alfabetico. Renzo Carriero ha scritto il paragrafo 4 e le conclusioni; Lorenzo Todesco ha scritto il resto.

## *1. Il lavoro retribuito e il lavoro familiare nell'economia della conoscenza: due facce della stessa medaglia*

La ricerca effettuata finora sull'economia della conoscenza – così come quella più generalmente dedicata ai sistemi economici nelle società occidentali contemporanee – ha dedicato molta attenzione al ruolo giocato dal lavoro retribuito, dai cui dipendono sia il benessere dei singoli individui e la loro collocazione nella stratificazione sociale, sia alcuni dei principali macro-indicatori che quantificano le condizioni economiche della società nel suo complesso. Decisamente meno attenzione, tuttavia, è stata dedicata al lavoro familiare, ossia l'insieme di attività non retribuite svolte dai membri della famiglia indispensabili per il funzionamento e il benessere di quest'ultima<sup>2</sup>. La mancanza di attenzione verso il lavoro familiare riguarda in particolar modo le economie della conoscenza, all'interno delle quali si riscontra una retorica che per certi versi porta a svalutare le attività che non portano alla produzione e alla circolazione di informazioni e conoscenza e che non richiedono competenze pregresse sviluppate attraverso percorsi di formazione riconosciuti e qualificati (Abrantes, 2012). Tale mancanza di attenzione, tuttavia, porta a trascurare – se non a ignorare – uno degli elementi fondamentali su cui è basato il funzionamento delle società occidentali contemporanee, come già messo in luce prima da Parsons (1955), poi dalle studiosi di orientamento femminista o sensibili alle questioni di genere (si veda, per esempio, Brown (1982)) – seppur partendo da presupposti molto diversi da quelli di Parsons – e da diversi economisti, da Becker (1981; 1985) in avanti. L'importanza del lavoro familiare nelle società contemporanee è ben evidenziata anche dal suo valore economico di grande rilievo, stimato nel nostro Paese in 447 miliardi di euro annui (Montella, 2012) o, a livello relativo, in una quota pari al 30% del Prodotto Interno Lordo (OECD, 2011). Un altro dato che vale la pena di riportare al fine di mettere in luce la rilevanza economica del lavoro familiare nel nostro Paese viene dallo studio di Alesina e Ichino (2009): secondo questi autori il prodotto giornaliero di un italiano crescerebbe del 122% se si aggiungesse il prodotto familiare a quello delle statistiche ufficiali, un aumento considerevolmente superiore a quello che si registrerebbe negli Stati Uniti (+53%), in Norvegia (+81%) e in Spagna (+81%).

Il lavoro familiare costituisce uno degli elementi imprescindibili delle società contemporanee – e le economie della conoscenza non fanno eccezione – in quanto pre-requisito in assenza del quale il lavoro retribuito non potrebbe avere luogo. Ciascun individuo, infatti, per poter impiegare la propria forza lavoro sul mercato – a prescindere che si tratti di lavoro manuale o di produzione della conoscenza – necessita a monte di tutto il lavoro necessario per essere riposato, ben nutrito e adeguatamente vestito; si tratta di un lavoro generalmente svolto gratuitamente all'interno della famiglia, che pure può essere esternalizzato in misura più o meno consistente.

<sup>2</sup>Per un approfondimento, si veda Todesco, 2013.

L'importanza del lavoro familiare è anche dovuta al legame a filo doppio tra questo e il lavoro retribuito e al ruolo giocato dalla famiglia nell'ambito della definizione dell'offerta di lavoro per il mercato. È infatti nella famiglia che si stabilisce chi e per quanto tempo si occupa del lavoro extra-domestico retribuito e chi e per quanto tempo del lavoro familiare non retribuito; di conseguenza, il lavoro familiare e il lavoro retribuito costituiscono due elementi sullo stesso piano rispetto ai fini della riproduzione sociale poiché a seconda di chi si impegna (prevalentemente) nel primo si impegna (prevalentemente) qualcun altro nel secondo.

Alla luce di questi elementi, sorge spontaneo chiedersi per quali ragioni l'importanza del lavoro familiare sia stata a lungo – e per molti versi sia ancora – fortemente sottovalutata nelle economie della conoscenza e più in generale nelle società occidentali contemporanee. Una prima ragione è costituita dal fatto che il lavoro familiare è tradizionalmente considerato un insieme di attività di stretta competenza femminile – a riguardo, ci si soffermerà nel prossimo paragrafo – avulso dalla sfera pubblica e dall'effetto delle politiche, le cui ricadute non vanno aldilà delle mura domestiche. Inoltre, il valore economico del lavoro familiare – sia pure, come visto, di assoluto rilievo – non concorre all'andamento degli indicatori macro-economici di benessere più diffusi, in primo luogo il prodotto interno lordo; di conseguenza, il lavoro familiare costituisce una sorta di lavoro invisibile, di cui tutti beneficiano ma di cui nessun indicatore economico certifica l'importanza.

## *2. Il ruolo dell'ideologia di genere nell'organizzazione domestica*

A seguito del massiccio ingresso delle donne nel mondo del lavoro avvenuto in tutti i Paesi occidentali – sia pure con intensità e tempistiche diverse – molti studiosi si attendevano un'altrettanta massiccia ridefinizione dell'organizzazione domestica. In realtà, ciò è avvenuto solo in parte: le donne hanno largamente disinvestito nel lavoro familiare, ma l'aumento del tempo dedicato dagli uomini a questo insieme di attività è stato minimo, tanto che le prime continuano ancora oggi a farsi carico della grande maggioranza delle faccende domestiche e di cura (a riguardo si vedano, relativamente al nostro Paese, alcuni recenti dati diffusi dall'ISTAT, 2010). Studiosi appartenenti a discipline diverse hanno cercato di mettere a punto prospettive teoriche che facessero luce sulle ragioni della differenza di passo tra i mutamenti avvenuti nella composizione della forza lavoro e quelli nella redistribuzione del lavoro familiare, ma la soluzione del puzzle si è ben presto rivelata tutt'altro che semplice.

Una delle prospettive teoriche più diffuse fa riferimento alle risorse relative degli individui, postulando che i partner di coppia agiscano su base razionale e auto-interessata nella negoziazione circa la divisione dei ruoli e delle responsabilità nella famiglia. Dal momento che il lavoro familiare viene considerato un insieme di attività faticoso, ripetitivo e scarsamente gratificante, ciascun partner utilizza il suo potere in termini di risorse individuali – principalmente il reddito – per scaricare sull'altro lo svolgimento delle faccende domestiche e di cura (per approfondimenti, si vedano Blood e Wolfe, 1960; McDonald,



1977; Sørensen e McLanahan, 1987; Brines, 1994). In quest'ottica, le persistenti disuguaglianze di genere nella divisione del lavoro familiare sarebbero dovute alle persistenti disuguaglianze di genere rispetto alle risorse che derivano dal lavoro retribuito, con gli uomini che continuano a beneficiare di carriere lavorative meno discontinue rispetto alle donne, a guadagnare di più e a occupare le posizioni professionali di maggior prestigio. Questa prospettiva teorica, tuttavia, si è rivelata solo parzialmente efficace nello spiegare le dinamiche che regolano la divisione del lavoro familiare, dal momento che anche nelle coppie in cui gli uomini guadagnano meno delle donne – e dunque dispongono di minor potere derivato dalle risorse individuali – sono comunque queste ultime a farsi carico della maggioranza delle incombenze domestiche e di cura (particolarmente illuminante in tal senso è lo studio di Bittman *et al.*, 2003).

Una prospettiva teorica che ha ricevuto maggior riscontro empirico rispetto alla prospettiva delle risorse relative (si veda, tra gli studi più recenti, quello di Chesters, 2013) è quella dell'ideologia di genere. Secondo questa prospettiva, i partner di coppia non negoziano la divisione del lavoro familiare in base alle risorse economiche, ma a seconda della loro ideologia di genere, ossia gli atteggiamenti, le aspettative e le credenze che hanno sviluppato relativamente alla divisione dei ruoli e delle responsabilità tra i sessi. In quest'ottica, la divisione del lavoro familiare è una questione che va ben oltre il mero svolgimento di una serie di attività più o meno piacevoli, arrivando a coinvolgere dinamiche di tipo ideologico e identitario (per approfondimenti, si vedano Berk, 1985; West e Zimmerman, 1987; Ferree, 1991; Goldscheider e Waite, 1991).

Le relazioni di coppia costituiscono un ambito privilegiato in cui i partner possono costruire e palesare le loro ideologie di genere, manifestando e rafforzando le rispettive identità di uomini e di donne. In questo senso, il lavoro familiare gioca un ruolo di primo piano, dal momento che è stato ed è tuttora considerato il «lavoro delle donne» per eccellenza; di conseguenza, esso rappresenta uno dei principali veicoli attraverso i quali gli attori possono creare a livello simbolico l'appartenenza di genere facendosi (o non facendosi) carico di determinate incombenze.

Focalizzando l'attenzione sulle dinamiche che spiegano la divisione del lavoro familiare, secondo questa prospettiva gli uomini caratterizzati da un'ideologia di genere tradizionale cercano di demandare alla partner tutto o quasi tutto il lavoro familiare, mentre quelli con un'ideologia di genere maggiormente egualitaria sono disposti a svolgere una parte più o meno cospicua di lavoro familiare. Per quanto riguarda le donne, quelle caratterizzate da un'ideologia di genere tradizionale si fanno carico di quasi tutto o di tutto il lavoro familiare, mentre quelle con un'ideologia di genere maggiormente egualitaria cercano di ottenere dal partner pari impegno nella gestione delle incombenze domestiche e di cura.

Nella prospettiva dell'ideologia di genere, le trasformazioni dovute all'ingresso delle donne nel lavoro retribuito non sono state seguite da trasformazioni dello stesso tenore nel lavoro familiare poiché quest'ultimo implica questioni che vanno ben oltre il cucinare, pulire la casa, fare la spesa e così via; trattandosi di un insieme di attività caratterizzate da un alto valore sim-

bolico attraverso cui i partner affermano le rispettive identità di genere, i mutamenti sono molto lenti, come accade spesso nelle trasformazioni culturali che riguardano norme e valori.

### *3. Lavoratori della conoscenza e ideologia di genere*

Quanto detto finora mette in luce il ruolo di primo piano che l'ideologia di genere gioca nelle questioni relative all'organizzazione domestica e alla gestione del lavoro familiare. È lecito domandarsi se questo dato trovi riscontro anche tra i lavoratori della conoscenza i quali, in virtù del loro elevato livello di istruzione, dovrebbero aver maturato ideologie di genere che li portano a distaccarsi dalla tradizionale divisione dei compiti e delle responsabilità. Per testare empiricamente questa ipotesi, in questo paragrafo saranno analizzati alcuni aspetti relativi ai presupposti normativi e valoriali legati all'ideologia di genere tra i lavoratori della conoscenza. La questione appare di particolare rilievo poiché tale ideologia va a influenzare l'organizzazione domestica che a sua volta, come argomentato in precedenza, costituisce il pre-requisito e allo stesso tempo influenza profondamente le scelte di donne e uomini sul mercato del lavoro e la loro disponibilità a investire sulla carriera professionale.

Un problema da affrontare consiste nel definire con precisione quali siano i lavoratori le cui attività concorrono allo sviluppo dell'economia della conoscenza; visto il dibattito sull'argomento – che non sembra essere ancora giunto a conclusioni univoche – si è deciso di focalizzare l'attenzione sui docenti e i ricercatori universitari. Si tratta di una categoria il cui lavoro è senz'ombra di dubbio dedicato tanto alla costruzione – nell'attività di ricerca – quanto alla trasmissione – nell'attività didattica – della conoscenza; va tuttavia sottolineato – e tenuto a mente nella lettura dei risultati – che i docenti e i ricercatori universitari hanno alcune caratteristiche peculiari che li distinguono da altri lavoratori della conoscenza, in particolare una maggiore flessibilità nell'organizzazione delle attività, la possibilità di lavorare (in parte) da casa e l'assenza – tranne poche eccezioni – di orari fissi e prestabiliti a cui doversi adattare. Tutta questa serie di caratteristiche, come si può facilmente intuire, aiuta la conciliazione tra famiglia e lavoro, dal momento che non è l'organizzazione domestica a doversi necessariamente adattare ai vincoli imposti dall'attività lavorativa, ma può accadere anche l'opposto.

Per quanto riguarda la documentazione empirica su cui è basata l'analisi, si fa qui riferimento a un'indagine relativa a docenti e ricercatori degli atenei piemontesi<sup>3</sup>. Cercando di adottare un approccio il più possibile comparato,

<sup>3</sup>L'indagine è stata effettuata da un gruppo di ricerca che lavora presso il Dipartimento di Culture, Politica e Società dell'Università di Torino sotto la supervisione scientifica di Maria Carmen Belloni. I dati sono stati raccolti tra maggio e giugno 2012 intervistando con metodo CAWI 1304 universitari piemontesi. L'invito a compilare il questionario è stato rivolto a tutta la popolazione di riferimento (4468 casi, tasso di risposta = 40%), ma in fase di screening sono stati selezionati esclusivamente coloro che dichiaravano di vivere in coppia, in quanto le domande principali

i risultati emersi sono stati comparati con quelli relativi a un campione di confronto costituito da coppie a doppio reddito con figli, residenti in quattro province piemontesi<sup>4</sup>. In questo modo è possibile mettere in luce peculiarità e differenze tra lavoratori della conoscenza – di cui come detto gli universitari rappresentano certamente un tipo, seppure con caratteristiche particolari – e altre categorie di occupati<sup>5</sup>.

Un primo insieme di domande su cui si è focalizzata la nostra attenzione è relativo all'atteggiamento verso i ruoli familiari, uno degli ambiti in cui si va a palesare l'ideologia di genere degli individui. In particolare, si fa riferimento al grado di accordo dei rispondenti con tre aspetti rilevanti per la formazione di tale ideologia: la maternità come passaggio imprescindibile per la realizzazione di una donna («Una donna ha bisogno di avere figli per sentirsi realizzata»); la conciliabilità tra ruolo materno e impegno professionale («Un bambino di età prescolare rischia di soffrire se sua madre lavora a tempo pieno»); la priorità tra lavoro e famiglia («Una donna dovrebbe essere disposta a dedicare meno tempo al lavoro per il bene della famiglia»).

La tabella 1 presenta i risultati del confronto tra il campione di universitari e quello di confronto. Ciò che balza all'occhio immediatamente è la differenza di atteggiamenti dei docenti e ricercatori universitari rispetto agli altri: i primi si mostrano molto meno disponibili dei secondi a sottoscrivere una qualunque delle tre affermazioni che rivelerebbero la conformità verso ruoli di genere di tipo tradizionale, in cui cioè alla donna compete dare priorità alla cura della famiglia rispetto all'impegno professionale. È interessante osservare come quasi il 60% delle donne (lavoratrici) nel campione di confronto ritenga doveroso sacrificare l'impegno professionale in favore della famiglia, mentre meno del 20% tra le universitarie è disposta a sostenere la stessa posizione: una concentrazione di tre volte inferiore. È altrettanto interessante notare come, rispetto a questa opinione, siano gli uomini a dichiararsi meno favorevoli delle donne<sup>6</sup>.

vertevano sulla divisione dei compiti domestici e di cura tra i partner. Tale scelta, pur non priva di controindicazioni, ci ha consentito la comparazione di cui si dà conto nel testo. Sempre ai fini di tale comparazione, sono stati selezionati in fase di analisi gli individui con partner occupato nel mercato del lavoro e almeno un figlio di età inferiore a 14 anni.

<sup>4</sup>L'indagine sulle coppie a doppio reddito è stata condotta tra il 2010 e il 2011 tramite interviste telefoniche rivolte a entrambi i partner di coppia. Sono state coinvolte famiglie con almeno un figlio di età inferiore a 14 anni residenti in Provincia di Alessandria, Cuneo, Novara e Torino; il campione dell'indagine è costituito 1732 individui, con un tasso di risposta del 42%.

<sup>5</sup>Ovviamente non si può escludere che nel campione di confronto vi siano lavoratori più o meno riconducibili al settore della conoscenza. È quindi altamente probabile che eventuali differenze tra i due campioni si accentuerebbero se da quello di confronto potessero essere esclusi con certezza i lavoratori della conoscenza.

<sup>6</sup>Non è da escludere che il risultato sia influenzato dalla desiderabilità sociale delle risposte affermative all'item.

Tab. 1. *Atteggiamenti verso i ruoli familiari nel campione di universitari e nel campione di confronto*

(Molto + abbastanza d'accordo)	Campione di universitari		Campione di confronto	
	Donne (N=297)	Uomini (N=255)	Donne (N=880)	Uomini (N=852)
Una donna ha bisogno di avere figli per sentirsi realizzata	27,6	31,8	47,8	62,0
Un bambino di età prescolare rischia di soffrire se sua madre lavora a tempo pieno	30,0	33,7	54,8	60,6
Una donna dovrebbe essere disposta a dedicare meno tempo al lavoro per il bene della famiglia	19,5	15,3	59,3	48,0

Nota: sia gli individui parte del campione di universitari sia quelli del campione di confronto hanno un partner occupato nel mercato del lavoro e almeno un figlio sotto i 14 anni di età.

Viceversa, i dati presentati nella tabella 1 evidenziano come le donne considerino la maternità un evento del corso di vita necessario alla realizzazione femminile in misura minore rispetto agli uomini. Anche in questo caso, però, più che le differenze di genere sono interessanti le differenze tra i due gruppi, con il campione di universitari che aderisce a modelli decisamente meno tradizionali rispetto al campione di confronto. Tuttavia, è opportuno dare la corretta interpretazione alle differenze emerse, dal momento che la loro origine non è da ricercare nella collocazione professionale degli intervistati; sono infatti altri e ben più numerosi i fattori che possono aver dato luogo a tali differenze (per esempio il livello di istruzione, l'educazione ricevuta, o l'esperienza vissuta). Ciò che questi dati segnalano invece è il tipo di individui (uomini e donne) che l'economia della conoscenza *seleziona*: persone più disponibili di altre a mettere in discussione ruoli e assetti organizzativi familiari tradizionali.

Questa disposizione personale potrebbe comportare anche una valutazione favorevole rispetto a una diversa ripartizione dei compiti di cura, non soltanto tra uomo e donna, ma anche tra famiglia e società. Nella letteratura sui regimi di welfare una caratteristica che contraddistingue i regimi più favorevoli alla conciliazione famiglia-lavoro e alla tutela dell'occupazione femminile è il cosiddetto grado di *defamilizzazione* (Lister, 1997, p. 173): la misura in cui lo Stato interviene nell'alleggerire la famiglia dalle responsabilità di cura, ripartendole in qualche misura tra questa e la società, per esempio finanziando attraverso la fiscalità generale la disponibilità di servizi di cura per i bambini e per gli anziani. Dunque, un secondo elemento su cui vale la pena soffermarsi è la posizione di ricercatori e docenti universitari – in quanto lavoratori della conoscenza – rispetto alle diverse possibili ripartizioni tra famiglia e società delle responsabilità di cura dei bambini. Si tratta, come è facile osservare, di un'opinione in una certa misura rivelatrice dell'ideologia di genere degli individui.

Nello specifico, è stato chiesto chi, secondo gli intervistati, dovrebbe farsi carico della cura dei bambini di età prescolare (0-5 anni) e dei bambini di età scolare oltre l'orario scolastico. Le risposte possibili, articolate su cinque livelli, vanno da una responsabilità posta soprattutto in capo alla famiglia a una posta soprattutto in capo alla società, passando per una posizione di uguale ripartizione tra le due. Anche in questo caso sono le differenze tra gli universitari e il campione di confronto a destare maggiore interesse, pur in presenza di una generale predilezione per la famiglia come fornitrice di cura per i bambini. Considerando la cura dei bambini di età pre-scolare, più dell'80% di uomini e di donne nel campione di confronto ritiene che la responsabilità debba ricadere soprattutto sulla famiglia o comunque più sulla famiglia che sulla società. Tra gli universitari, invece, tale percentuale è attorno al 60%, senza apprezzabili differenze tra i sessi; più di un terzo di loro ripartirebbe invece la responsabilità in ugual misura tra famiglia e società, mentre nel campione di confronto solo circa un sesto degli intervistati farebbe altrettanto (anche in questo caso con differenze trascurabili tra uomini e donne, dati non presentati in tabella). Per quanto concerne la cura dei bambini in età scolare, le divergenze di opinione registrate tra gli universitari e il campione di confronto si attenuano (59% e 68% in favore della cura familiare, rispettivamente), pur rimanendo i primi più disponibili a forme di ripartizione che richiedano maggior coinvolgimento (indiretto) della società (dati non presentati in tabella).

#### *4. I vincoli dell'organizzazione domestica all'offerta di lavoro nell'economia della conoscenza*

Fino a questo momento si è dato ampio spazio all'ideologia di genere che, come si è visto, gioca un ruolo di rilievo nell'influenzare la gestione dell'organizzazione domestica e dell'impegno nel lavoro retribuito degli individui. Va tuttavia segnalato che – aldilà dell'ideologia di genere e del grado di collaborazione tra i partner di coppia – il lavoro e le responsabilità familiari possono entrare in conflitto in vario modo e in diversi momenti del corso di vita; si tratta di un argomento su cui vale la pena di soffermarsi, dal momento che alcuni studi effettuati negli Stati Uniti (si vedano, per esempio, Glass e Fujimoto, 1994; Bird, 1999) hanno segnalato che questo tipo di conflitto può avere ricadute sui livelli di stress e sul benessere psichico degli individui. Le interferenze tra impegno nel lavoro e nella famiglia possono esercitarsi in entrambe le direzioni: può essere il lavoro a comportare un sacrificio per la famiglia, ma anche viceversa. Le caratteristiche del lavoro (orari, flessibilità, impegno fisico e mentale richiesto, livello di stress, ecc.) così come la struttura della famiglia (numero ed età dei figli, presenza di parenti disponibili a offrire aiuto) giocano un ruolo rilevante in tal senso.

In generale, si può ipotizzare che il lavoro nell'economia della conoscenza non offra a priori garanzie di migliore conciliazione tra responsabilità professionali e familiari, trattandosi talvolta di attività che richiedono piena dedizione e ampia flessibilità svincolate da orari prestabiliti; tuttavia, entrando

nello specifico dei lavoratori della conoscenza qui considerati, si può ipotizzare – come già sottolineato – che l’attività universitaria possa per certi versi facilitare la conciliazione tra le esigenze professionali e familiari.

I risultati che derivano dai dati in nostro possesso, tuttavia, smentiscono almeno in parte questa ipotesi. Per quanto riguarda la frequenza con cui si manifesta l’interferenza del lavoro sulla famiglia, le differenze tra universitari e il campione di confronto non sono significative: circa un quarto delle donne e poco più di un terzo degli uomini in entrambi i gruppi hanno dichiarato che il lavoro impedisce loro spesso o sempre di dedicarsi al partner o alla famiglia (tab. 2).

Tab. 2. *Interferenze famiglia-lavoro nel campione di universitari e nel campione di confronto*

(Accade spesso o sempre)	Campione di universitari		Campione di confronto	
	Donne (N=297)	Uomini (N=255)	Donne (N=880)	Uomini (N=852)
Il lavoro mi impedisce di dedicarmi al mio partner o alla mia famiglia	26,9	34,9	25,2	37,3
Le mie responsabilità familiari ostacolano ostacolano la mia concentrazione al lavoro	28,6	17,3	6,2	4,5

Nota: sia gli individui parte del campione di universitari sia quelli del campione generale hanno un partner occupato nel mercato del lavoro e almeno un figlio sotto i 14 anni di età.

Da questo punto di vista non emerge una peculiarità di questo tipo di lavoratori della conoscenza, risultando piuttosto una differenza di genere che può riflettere sia un’effettiva diversità di impegno lavorativo in termini orari tra uomini e donne (particolarmente evidente nel campione di confronto, ma esistente anche tra gli universitari) sia un diverso grado di suscettibilità alla desiderabilità sociale delle risposte. Mostrarsi sensibili all’impegno verso la famiglia è un imperativo per gli uomini di oggi; allo stesso tempo, ammettere le difficoltà nel farvi fronte è un modo di dichiarare la propria dedizione verso il ruolo professionale, rispettando così un ruolo e un’ideologia di genere ancora largamente diffusi.

Quando la direzione dell’interferenza marcia in direzione opposta, ossia quando le responsabilità familiari impediscono la concentrazione sul lavoro, le differenze tra universitari e altri tornano a manifestarsi nettamente: se appena il 6% delle donne nel campione di confronto avverte sempre o spesso questo tipo di interferenza, la percentuale aumenta più di quattro volte (29%) tra le universitarie. Proporzioni analoghe si registrano per gli uomini anche se, tra gli universitari, la percentuale di quanti avvertono un impedimento alla concentrazione lavorativa per via delle responsabilità familiari è inferiore (17%) rispetto alle universitarie (non si riscontrano invece differenze di genere apprezzabili nel campione di confronto). Queste differenze segnalano che probabilmente il lavoro della conoscenza necessita di condizioni particolari

che le responsabilità familiari possono in qualche caso disturbare, e ciò è vero anche per una categoria, quella degli universitari, che pure dovrebbe essere facilitata nella conciliazione; va infatti considerato che alcuni universitari possono svolgere – talvolta per necessità, talvolta per comodità – una parte del loro lavoro presso il proprio domicilio e questo potrebbe essere una delle ragioni per le quali avvertono maggiormente l’interferenza tra impegni familiari e lavorativi. Tuttavia, come ipotizzato, la peculiarità del lavoro della conoscenza degli universitari non è tale da renderlo più incompatibile di altri con la vita familiare, semmai il contrario. Come riconosciuto da un’ampia maggioranza di docenti e ricercatori italiani (oltre 70%), interrogati per un’altra indagine<sup>7</sup>, il lavoro accademico permette una buona conciliazione con gli impegni familiari grazie alla flessibilità degli orari o alla possibilità di adeguare la mole degli impegni alle possibilità di svolgerli.

Finora abbiamo osservato quanto e in che direzione si esercitino le interferenze tra famiglia e lavoro che, a lungo andare, possono penalizzare l’una o l’altro. Ciò che manca è una valutazione, dal punto di vista degli attori sociali, dell’effetto dell’organizzazione domestica sulla possibilità di cogliere opportunità di crescita professionale da parte di uomini e donne. Mettersi nelle condizioni di avere tali opportunità è già probabilmente influenzato dalla situazione e dalla «carriera familiare» dell’individuo, ma coglierle o meno resta pur sempre una scelta ed è su di essa che può essere utile puntare l’attenzione.

La domanda da cui siamo partiti è la seguente: posto che ancora persistono disuguaglianze di genere nello sviluppo di carriere professionali di alto livello, in che modo l’organizzazione familiare (divisione del lavoro domestico e di cura, presenza di figli più o meno piccoli) influenza le scelte individuali in tema di opportunità lavorative? Rispondere a questa domanda con dati oggettivi (di comportamento) è estremamente complicato. Nella ricerca ERICA abbiamo esplorato una strada alternativa che consiste nel valutare la misura in cui i soggetti intervistati ritengono probabile una certa scelta di carriera professionale in determinate condizioni familiari, utilizzando la tecnica detta *vignette* o *scenario*<sup>8</sup>.

La *vignette* che i soggetti dovevano valutare era la seguente (in parentesi sono indicati i fattori variabili):

<sup>7</sup> Si tratta dell’indagine «GEN&RE - Genere e ricerca in Università», promossa dal Comitato Unico di Garanzia dell’Università di Torino e dal CIRSDe (Centro Interdisciplinare di Ricerche e Studi delle Donne). Per ulteriori informazioni, si rimanda alla pagina del sito del CIRSDe <http://www.cirsde.unito.it/PUBBLICAZI/Atti%20e%20relazioni/default.aspx>.

<sup>8</sup> La tecnica delle vignette viene generalmente utilizzata nelle cosiddette factorial survey (Wallerstein, 2009); nella sostanza, si tratta della descrizione di una situazione fittizia, ma verosimile, sulla quale gli intervistati devono esprimere un giudizio, nella forma di una valutazione o di una stima di probabilità (come nel nostro caso). Gli elementi di cui si compone la situazione in esame sono fattori, cioè variabili articolate in più livelli o modalità, che si presume possano influenzare il giudizio. I fattori vengono fatti variare casualmente e indipendentemente l’uno dall’altro tra gli intervistati, in modo da poter determinare, in fase di analisi, se e quanto ciascuno incide sul giudizio degli intervistati. Le variabili indipendenti dell’analisi (i fattori che si presume influenzino i giudizi delle persone sulla situazione valutata) sono manipolate dal ricercatore.

Monica e Paolo formano una famiglia ed entrambi lavorano con retribuzioni simili. [Hanno un figlio di 1 anno/ Hanno un figlio di 10 anni/ Non hanno figli]. La loro è una famiglia [«anticonformista»: delle faccende di casa si occupa quasi solo lui] / «egualitaria»: delle faccende di casa si occupano entrambi allo stesso modo/ «tradizionale»: delle faccende di casa si occupa quasi solo lei]. Economicamente Monica e Paolo non hanno difficoltà. A un certo punto, si presenta un'opportunità di lavoro per [Monica/ Paolo]: se accetta vedrà aumentare il proprio reddito e avrà buone possibilità di carriera, ma la nuova situazione lavorativa comporterà trasferte e maggiore impegno orario. Secondo lei, alla fine, qual è la probabilità (in %) che [Monica/ Paolo] accetti l'opportunità di lavoro?

Gli elementi variabili della situazione di cui vogliamo accertare l'effetto sulla scelta lavorativa sono tre: il sesso di chi si trova di fronte l'opportunità, la ripartizione dei compiti domestici nella famiglia del soggetto rappresentato, la presenza ed età di figli. L'ipotesi principale da cui muove la formulazione della vignette riguarda innanzitutto la disuguaglianza di genere: ci aspettiamo che gli intervistati giudichino più probabile l'accettazione dell'opportunità lavorativa se il soggetto rappresentato è un uomo anziché una donna, poiché gli uomini sono socializzati a investire sulla carriera professionale, per lungo tempo sono stati considerati – e in una certa misura lo sono ancora – i principali percettori di reddito della famiglia e hanno generalmente più opportunità di questo tipo. Oltre a ciò, che in sé non sarebbe una novità, abbiamo ipotizzato che l'effetto del sesso dipenda in maniera rilevante dalla divisione dei compiti familiari, che può costituire un fattore determinante delle scelte lavorative femminili. Infine, circa la presenza di figli, vi è anche in questo caso l'ipotesi che l'effetto del sesso sia in qualche misura alterato dalla variabile presenza ed età dei figli, in quanto sulle donne grava maggiormente l'aspettativa sociale di cura<sup>9</sup>.

I risultati ottenuti avvalorano tutte e tre le ipotesi avanzate<sup>10</sup>. Anche se la probabilità media di accettare l'offerta è 65% – dunque gli intervistati sono propensi a credere che un'offerta del genere non si rifiuta, indipendentemente da chi la riceve – quando è Paolo a dover decidere la probabilità sale al 72%, mentre quando è Monica ad avere la stessa possibilità di scelta la probabilità scende al 59%, con una differenza di 13 punti percentuali (dati non presentati in tabella). Tuttavia il divario di genere cambia notevolmente a seconda dell'organizzazione domestica della famiglia rappresentata (cfr. tab. 3). Nella situazione definita «tradizionale» (dove il lavoro familiare ricade quasi tutto su di lei) il divario aumenta fino a quasi 21 punti, in quella definita «egualitaria» scende a 13 punti, mentre in quella «anti-conformista» (con i ruoli tradizionali invertiti) il divario si riduce a meno di 5 punti; in una organizzazione domestica di tipo tradizionale, l'accettazione dell'opportunità lavorativa per

<sup>9</sup> In termini tecnici, le ipotesi illustrate si traducono nel test degli effetti principali della variabile «sesso di chi sceglie» e degli effetti di interazione con le variabili «divisione del lavoro familiare» e «presenza ed età dei figli». Il test è stato effettuato tramite l'analisi della varianza.

<sup>10</sup> In questo caso i risultati sono relativi al campione degli universitari, a prescindere dalla presenza e dall'età dei figli. Tuttavia, i risultati non cambiano significativamente se si restringe l'analisi ai casi con figli sotto i 14 anni.



lui è assai probabile (74%), mentre per lei è incerta quasi quanto il lancio di una moneta (54%).

Focalizzando l'attenzione sulla presenza e sull'età dei figli, si riscontrano anche in questo caso mutamenti di rilievo nell'effetto del sesso: nell'ipotesi di una coppia senza figli il divario tra Monica e Paolo ammonta appena a 5 punti, mentre in presenza di figli (a prescindere dall'età) arriva a 16 punti. Dunque, si conferma l'ipotesi che anche tra lavoratori della conoscenza, con indubbi vantaggi in termini di conciliazione, le obbligazioni di genere in materia di cura dei figli ostacolano l'accettazione di un impegno professionale più gravoso da parte delle donne, nonostante la lenta diffusione di nuovi modelli di paternità già segnalata da diversi studi (Maggioni, 2000; Zajczyk e Ruspini, 2008). Infine, è interessante segnalare una differenza tra le risposte date da uomini e donne del nostro campione. L'effetto della variabile «sesso di chi sceglie» (Monica o Paolo) è maggiore tra le seconde: quando rispondono le donne la differenza tra Monica e Paolo nella probabilità di accettare l'opportunità di lavoro è di quasi 18 punti, mentre quando rispondono gli uomini scende a meno di 9, segno forse che questi ultimi avvertono meno i condizionamenti legati alle dinamiche di genere.

Tab. 3. *Probabilità di cogliere un'opportunità professionale in base al sesso, al tipo di organizzazione domestica e alla presenza ed età dei figli rappresentati nella vignette. Campione degli universitari*

Organizzazione domestica	Sesso rappresentato	Probabilità	Presenza ed età dei figli	Sesso rappresentato	Probabilità
Anticonformista	Monica	64,0	figlio 1 anno	Monica	53,2
	Paolo	68,8		Paolo	69,8
Egualitaria	Monica	58,4	figlio 10 anni	Monica	55,5
	Paolo	71,5		Paolo	71,5
Tradizionale	Monica	53,7	nessun figlio	Monica	68,1
	Paolo	74,2		Paolo	73,2

Nota: l'analisi si basa su un campione totale di 1285 casi.

Riassumendo, si può affermare che tra gli intervistati universitari emerge una forte consapevolezza dei condizionamenti esercitati dall'organizzazione familiare sulle possibilità di cogliere opportunità professionali e di sviluppare così un percorso di carriera; un'organizzazione di tipo tradizionale è vista come un notevole impedimento che, se non preclude l'impegno professionale, quanto meno lo limita fortemente. È interessante notare che, per annullare le disuguaglianze di genere nell'ambito professionale, gli intervistati sembrano ritenere necessario non semplicemente un riequilibrio nella ripartizione dei compiti familiari, ma addirittura un rovesciamento dei ruoli tradizionali. Si tratta di un risultato dalle implicazioni forti e come tale necessiterà di maggiore approfondimento; è possibile, per esempio, che esso sia in parte legato alle

peculiarità del campione di lavoratori della conoscenza utilizzato. Nell'indagine sulle coppie a doppio reddito piemontesi, abbiamo riproposto una *vignette* simile a quella sottoposta agli intervistati universitari<sup>11</sup>. Pur nell'impossibilità di una comparazione perfetta, dovuta ad alcune differenze non marginali nel testo della *vignette*<sup>12</sup>, emergono comunque alcune indicazioni interessanti. Anche in questo campione l'effetto del sesso della persona che riceve l'opportunità di lavoro è tangibile; secondo gli intervistati se questa viene offerta a Paolo la probabilità che venga accettata è del 62%, contro il 48% se viene offerta a Monica. Si tratta di percentuali inferiori a quelle registrate tra gli universitari, di 10 e di 11 punti percentuali rispettivamente. Tra coloro che possono essere considerati a pieno titolo lavoratori della conoscenza, dunque, si rileva una maggiore propensione a investire sulla carriera, a prescindere dal sesso della persona a cui si presenta l'opportunità; di tale propensione beneficiano anche le donne, che evidentemente in caso di impiego proprio e/o del partner in un settore ad alto tasso di conoscenza possono trovare condizioni più favorevoli al pieno utilizzo del capitale umano e allo sviluppo delle proprie potenzialità di carriera.

Vale anche la pena di sottolineare che nel campione di coppie a doppio reddito piemontesi l'effetto della ripartizione dei compiti sul divario di genere è limitato (non significativo) e soprattutto contro-intuitivo: il divario si allarga (65% contro 48%) nella condizione in cui Paolo è responsabile della maggior parte dei compiti familiari, quasi che accettare la nuova, più onerosa, opportunità lavorativa fosse un modo per evadere le responsabilità domestiche. In effetti questo risultato contro-intuitivo si deve soprattutto alle risposte della parte femminile del campione in esame: mentre le risposte degli uomini risultano «insensibili» alla distribuzione del lavoro familiare descritta nella *vignette*, quelle delle donne lo sono molto meno e si potrebbero definire «realiste» o «pessimiste». Tali risposte, infatti, potrebbero lasciare intendere che avere un partner molto dedito ai compiti familiari, lungi dal rappresentare per le donne una possibilità di avere meno vincoli nel cogliere l'opportunità lavorativa, diventerà invece un motivo per lui di approfittare appena possibile dell'impegno professionale per sgravarsi di un ruolo familiare piuttosto inconsueto.

## Conclusioni

Le analisi presentate in queste pagine mettono in luce tre punti di particolare rilievo. In primo luogo, i lavoratori della conoscenza – almeno per quanto

<sup>11</sup> Questo è avvenuto nel 2013 in occasione di un follow-up online sui rispondenti dell'indagine telefonica che hanno risposto all'invito via email a compilare un questionario contenente una serie di vignette su varie situazioni familiari. Quasi 800 individui hanno risposto al questionario.

<sup>12</sup> Per esempio, la ripartizione del lavoro familiare veniva presentata in maniera più neutra (chi se ne occupa di più), evitando etichette potenzialmente connotative quali «tradizionale», «ugualitaria» o «anti-conformista». Inoltre, la domanda finale richiedeva una stima di frequenza invece di una probabilità.

riguarda la categoria degli universitari qui presa in esame – si dimostrano portatori di un'ideologia di genere meno tradizionale rispetto ad altri tipi di lavoratori. Questo fatto si riflette anche nella distribuzione dei compiti familiari che mettono in atto, che risulta più paritaria rispetto alla media anche se ancora sbilanciata a sfavore delle donne<sup>13</sup>. La loro ideologia di genere inoltre va di pari passo con una maggiore apertura e sensibilità verso la defamilizzazione del lavoro di cura. Si tratta di risultati che mettono in luce come nelle famiglie dei lavoratori della conoscenza abbiano avuto luogo, e con tutta probabilità abbiano luogo tuttora, importanti trasformazioni a livello culturale; queste trasformazioni, grazie anche alle caratteristiche peculiari di tali professioni, possono portare a nuove forme di organizzazione tanto all'interno della famiglia, con un maggior coinvolgimento degli uomini nel lavoro domestico e di cura, quanto nel mercato del lavoro, con una presenza più massiccia delle donne.

In secondo luogo, le caratteristiche dell'organizzazione e i contenuti del lavoro peculiari degli universitari, se da un lato non rendono la loro carriera lavorativa meno compatibile di altre con le responsabilità familiari, dall'altro fanno sì che in taluni casi si avverta un'interferenza delle responsabilità familiari sulla capacità di concentrazione nel lavoro, in particolare tra le donne. In generale, però, le difficoltà di conciliazione di questi lavoratori non sembrano superiori alla media.

In terzo luogo, mediante l'analisi delle *vignette* abbiamo potuto constatare che la divisione dei compiti e delle responsabilità familiari è considerata dai lavoratori della conoscenza un fattore di freno allo sviluppo delle opportunità di carriera per le donne. La questione sembra essere particolarmente sentita tra questi lavoratori, forse anche a causa di una maggiore sensibilità verso il tema delle disuguaglianze di genere; nel campione di confronto invece, la disuguaglianza di genere nella possibilità di cogliere opportunità professionali viene chiaramente avvertita, ma il modello di divisione delle responsabilità familiari non viene collegato a essa in maniera chiara.

I punti richiamati consentono quindi di sostenere che esistono dei presupposti di tipo culturale per lo sviluppo di un'economia della conoscenza. Modelli di divisione del lavoro familiare ancorati al passato non sono compatibili con un adeguato impiego del capitale umano femminile che, quanto a credenziali educative, è oramai superiore a quello maschile. Se la questione dell'organizzazione familiare è percepita come un ostacolo al pieno sviluppo dei percorsi professionali femminili, ciò significa implicitamente che di fatto ogni giorno si verifica uno spreco del capitale umano di quelle donne che, pur avendo la capacità per puntare sulla carriera professionale, vi rinunciano per incompatibilità con le responsabilità familiari. Tuttavia il cambiamento di questa situazione non è semplice né immediato. Se, come si è cercato di argomentare, la ridefinizione dei ruoli familiari va al di là della semplice esecu-

<sup>13</sup> Le donne del campione universitario dichiarano di svolgere circa 62% del lavoro domestico, mentre tra quelle del campione di confronto la percentuale sale a circa 70%. Tra le famiglie italiane in generale la percentuale è ancora superiore: 76% (ISTAT, 2010).

zione di attività domestiche e di cura – dal momento che investe le ideologie e le identità di genere degli attori – il cambiamento non può che passare per la porta stretta del mutamento culturale, cioè dell'evoluzione di norme e valori verso modelli ispirati alla parità tra uomini e donne. A fronte di questo quadro, diventa cruciale la presenza di servizi che facilitino la conciliazione tra famiglia e lavoro, che possono giocare un ruolo chiave nel contribuire a tale evoluzione. Indubbiamente, le famiglie di lavoratori della conoscenza – in cui è stato effettuato un investimento importante nella professione – hanno esigenza di tali servizi; si tratta di un aspetto di cui le società della conoscenza non possono non tenere conto, così da permettere ai loro membri di impegnarsi nel mercato del lavoro sfruttando appieno il loro capitale umano. Come noto, nel nostro Paese si registra una cronica insufficienza dei servizi di conciliazione; una delle sfide dell'economia della conoscenza è dunque quella di essere davvero innovativa anche in questo ambito.

### *Riferimenti bibliografici*

- Abrantes M. (2012), *You're not there to make the world any cleaner*, «European Societies», 14, 3, pp. 320-337.
- Alesina A. e Ichino A. (2009), *L'Italia fatta in casa. Indagine sulla vera ricchezza degli italiani*, Mondadori, Milano.
- Becker G. S. (1981), *A Treatise on the Family*, Harvard University Press, Cambridge.
- (1985), *Human capital, effort, and the sexual division of labor*, «Journal of Labor Economics», 3, 1, pp. 33-58.
- Berk S.E. (1985), *The Gender Factory: The Apportionment of Work in American Households*, Plenum Press, New York.
- Bird C.E. (1999), *Gender, household labor, and psychological distress: the impact of the amount and division of housework*, «Journal of Health and Social Behavior», 40, 1, pp. 32-45.
- Bittman M., England P., Folbre N., Sayer L. e Matheson G. (2003), *When does gender trump money: bargaining and time in household work*, «The American Journal of Sociology», 109, 1, pp. 186-214.
- Blood R.O. e Wolfe D.O. (1960), *Husbands and Wives*, Free Press, New York.
- Brines J. (1994), *Economic dependency, gender, and the division of labor at home*, «The American Journal of Sociology», 100, 3, pp. 652-688.
- Brown C. (1982), *Home production for use in a market economy*, in Thorne B. e Yalom M., *Rethinking the Family: Some Feminist Questions*, Longman, New York.
- Chesters J. (2013), *Gender convergence in core housework hours: assessing the relevance of earlier approaches for explaining current trends*, «Journal of Sociology», 49, 1, pp. 78-96.
- Ferree M.M. (1991), *Feminism and family research*, in Booth A. (a cura di), *Contemporary Families*, National Council on Family Relations, Minneapolis.
- Gershuny J. (1993), *L'innovazione sociale*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- (2000), *Changing Times. Work and Leisure in Postindustrial Society*, Oxford University Press, Oxford.
- Glass J. e Fujimoto T. (1994), *Housework, paid work, and depression among husbands and wives*, «Journal of Health and Social Behavior», 35, 2, pp. 179-191.

- Goldscheider F.K. e Waite L.J. (1991), *New Families, No Families? The Transformation of the American Home*, University of California, Berkeley, CA.
- ISTAT (2010), *La divisione dei ruoli nelle coppie. Anno 2008-2009*, «Statistiche in breve», 10 novembre 2010.
- Lister R. (1997), *Citizenship: Feminist Perspectives*, MacMillan, London.
- Maggioni G. (a cura di) (2000), *Padri nei nostri tempi. Ruoli, identità, esperienze*, Donzelli, Roma.
- McDonald G. W. (1977), *Family Power: Reflection and Direction*, «Pacific Sociological Review», 20, 4, pp. 607-621.
- Montella M. (2012), *La produzione domestica: il valore aggiunto generato dalle famiglie*, «Dipartimento di Economia Pubblica, Working Paper n. 155», Sapienza Università di Roma, pp. 1-32.
- OECD (2011), *Incorporating Estimates of Household Production of Non-Market Services into International Comparisons of Material Well-Being*, «OECD Statistics Working Paper, n. 42», Statistics Directorate, pp. 1-33.
- Parsons T. (1955), *The American Family: its relations to personality and the social structure*, in Parsons T. e Bales R. (a cura di), *Family Socialization and Interaction Process*, Free Press, New York.
- Sørensen A. e McLanahan S. (1987), *Married women's economic dependency, 1940-1980*, «The American Journal of Sociology», 93, 3, pp. 659-687.
- Todesco L. (2013), *Quello che gli uomini non fanno. Il lavoro familiare nelle società contemporanee*, Carocci, Roma.
- Wallander L. (2009), *25 Years of factorial surveys in sociology: A review*, «Social Science Research», 38, 3, pp. 505-520.
- West C. e Zimmerman D. H. (1987), *Doing gender*, «Gender and Society», 1, 2, pp. 125-151.
- Zajczyk F. e Ruspini E. (2008), *Nuovi padri? Mutamenti della paternità in Italia e in Europa*, Baldini Castoldi Dalai Editore, Milano.



## Progetto ERICA

The Institutional and Cultural Roots of Development in a Knowledge-Based Society.  
Enriching Regional Innovation Capabilities in the Service Economy

a cura di Adriana Luciano e Angelo Pichierri

Il progetto ERICA (acronimo di *Enriching Regional Innovation Capabilities*) è nato dall'interazione tra il Dipartimento di Culture, Politiche e Società dell'Università di Torino e il governo regionale piemontese, avendo come oggetto una transizione alla società della conoscenza che procede con qualche difficoltà, e con ritmi e caratteristiche territorialmente diverse. Il progetto, attento alle specificità territoriali, parte dall'idea di fondo che le istituzioni contino, e che la separatezza rispetto alla società non costituisca necessariamente un vantaggio per l'economia. Le istituzioni – complessi di norme ispirate a valori che si traducono in mappe cognitive, in politiche, in organizzazioni – possono favorire lo sviluppo ma anche ostacolarlo.

La componente conoscitiva e immateriale dell'economia cresce. Cultura e creatività assumono un rilievo crescente dal punto di vista economico; ma anche nel caso di prodotti materiali la conoscenza diventa essenziale, e la fornitura di servizi legati al prodotto (dalla manutenzione all'immagine) diventa fondamentale per la competitività. L'analisi del contesto istituzionale riguarda politiche e organizzazioni direttamente connesse con l'innovazione e con le tecnologie dell'informazione, ma anche organizzazioni, politiche e modelli culturali emergenti nel campo dell'educazione e della famiglia, nella convinzione che anche da questi dipendano i sentieri dell'innovazione. Dall'analisi comparata dei sub-sistemi regionali emerge l'inadeguatezza degli indicatori comunemente proposti in materia di economia della conoscenza, e l'esistenza di potenzialità e di sperimentazioni che sembrano configurare percorsi alternativi rispetto a quelli canonici. Si tratta di risultati che dovrebbero avere qualche interesse per il decisore pubblico, in una fase in cui i problemi posti dalla crisi economica si combinano con un incipiente ridisegno dei livelli di governance territoriale

In copertina: Piet Mondrian, *Composizione con rosso, blu, nero, giallo e grigio*, 1921, New York, Museum of Modern Art (MoMA);  
olio su tela, cm. 76 x 52,4; dono di John L. Senior, Jr. Inv.: 154.1957

© 2014 Mondrian/Holtzman Trust c/o HCR International USA

© 2014 Digital image, The Museum of Modern Art, New York/Scala, Firenze

Rosenberg & Sellier

ISBN 978-88-7885-276-1



9 788878 852761